Richard Sennett

LE TRAVAIL SANS QUALITÉS

Les conséquences humaines de la flexibilité

Albin Michel

Le travail sans qualités

Richard Sennett

Étiquettes:BIB essais

Dans cet essai alerte et pénétrant, déjà traduit en plus d'une dizaine de langues, Richard Sennett explore les effets déroutants du nouveau capitalisme. En mettant en évidence l'opposition entre deux mondes du travail : un monde disparu - celui des organisations rigides et hiérarchiques où il importait avant tout de s'épanouir dans son travail - et le monde nouveau de la restructuration des entreprises, du risque, de la flexibilité, du travail en réseau. Il montre qu'aujourd'hui le court terme et l'insécurité sont la norme. Plus de projet de vie active, plus de modèle à offrir à ses enfants dans une entreprise où l'employé perd son ancrage et le sens de sa propre identité. C'est à la fois en historien et en sociologue que Richard Sennett raconte des " tranches de vie " qui révèlent à quel point la trajectoire sociale des Individus est devenue illisible. Comment, depuis vingt ans, la montée spectaculaire des inégalités s'est accompagnée d'une généralisation de la précarité, de l'employé au cadre supérieur - à tous les échelons où naguère l'on faisait encore " carrière ". Un livre irremplaçable sur les effets délétères du " travail jetable ". Sociologue réputé, Richard Sennett est professeur à la London School of Economics. Il a reçu pour cet ouvrage le Prix International de sociologie « Amlafi » 1999.

Richard Sennett

LE TRAVAIL SANS QUALITÉS

Les conséquences humaines de la flexibilité

Traduit de l'anglais (États-Unis)
par Pierre-Emmanuel Dauzat

Albin Michel

Titre original :
THE CORROSION OF CHARACTER.
THE PERSONAL CONSEQUENCES OF WORK IN THE NEW CAPITALISM
W. W. Norton & Company, New York
© Richard Sennett, 1998

Traduction française :
© Éditions Albin Michel S.A., 2000
22, rue Huyghens, 75014 Paris
www.albin-michel.fr

ISBN : 2-226-11501-3

À la mémoire d'Isaiah Berlin

Préface

L'expression « capitalisme flexible » décrit aujourd'hui un système qui est plus qu'une variation sur un thème ancien. L'accent porte sur la flexibilité tandis que sont dénoncées les formes rigides de la bureaucratie et les fléaux de la routine aveugle. On demande aux travailleurs de faire preuve de souplesse, d'être prêts à changer sans délai, de prendre continuellement des risques, de s'en remettre toujours moins aux règlements et aux procédures formelles.

L'accent mis sur la flexibilité est en passe de changer la signification même du travail et des mots que nous employons à son propos. Dans ses origines anglaises, par exemple, le mot « carrière » désignait une route pour les voitures *(carriages)* ; finalement appliqué au travail, il désignait la voie sur laquelle on poursuivait sa vie durant ses desseins économiques. Le capitalisme flexible a bloqué cette voie toute droite de la carrière, pour dévier brutalement les employés d'un type de travail vers d'autres. Dans l'anglais du XIV^e^ siècle, un job était un morceau ou un bout de quelque chose qui pouvait être charrié à l'entour. Aujourd'hui, la flexibilité remet à l'honneur cette mystérieuse acception du mot, alors qu'au cours de leur vie active les gens accomplissent des tâches parcellaires, des travaux morcelés.

Il est on ne peut plus naturel que la flexibilité suscite l'inquiétude : les gens ne savent pas quels risques vont payer ni quelles voies ils doivent suivre. Pour laver l'expression « système capitaliste » de l'opprobre qui lui est attaché, on a vu se propager par le passé maintes circonlocutions telles que le système de la « libre entreprise » ou de l'« entreprise privée ». De nos jours, la flexibilité n'est qu'une autre manière d'éviter au capitalisme le reproche d'oppression. En s'en prenant à la rigidité bureaucratique et en mettant l'accent sur le risque, assure-t-on, la flexibilité donne à chacun plus de liberté de façonner sa vie. En réalité, l'ordre nouveau ne se borne pas à abolir les règles du passé : il leur

substitue de nouveaux contrôles qui sont cependant difficiles à comprendre. Le nouveau capitalisme est un régime de pouvoir souvent illisible.

L'aspect le plus déroutant de la flexibilité est peut-être son impact sur le caractère personnel [1]. Les anglophones d'antan et les écrivains, depuis l'Antiquité, ne doutaient pas le moins du monde du sens du mot « caractère » : le caractère est la valeur éthique que nous attachons à nos désirs et à nos relations avec les autres. Le caractère d'un homme, écrit Horace, dépend de ses liens avec le monde. En ce sens, ce mot couvre un champ sémantique plus large que son rejeton plus moderne, la « personnalité », qui désigne les désirs et les sentiments couvant en chacun de nous à l'abri des regards indiscrets.

Le caractère a des accointances particulières avec l'évolution à long terme de notre expérience émotionnelle. Il s'exprime par la loyauté et l'engagement mutuel, à travers la poursuite d'objectifs à long terme, ou encore par la pratique de la gratification différée au nom d'une fin plus lointaine. De la confusion des sentiments qui est notre lot à tous à chaque instant, nous cherchons à en sauver et à en cultiver certains ; ce sont ces sentiments cultivables qui vont nourrir nos caractères. Le caractère se rapporte donc aux traits de personnalité que nous apprécions le plus en nous et par lesquels nous cherchons à être appréciés par les autres.

Comment décider de ce qui a une valeur durable pour nous dans une société impatiente, qui ne s'intéresse qu'à l'immédiat ? Comment poursuivre des objectifs à long terme dans une économie consacrée au court terme ? Comment cultiver des loyautés et des engagements mutuels au sein d'institutions qui sont constamment disloquées ou perpétuellement refaçonnées ? Telles sont les questions que pose le néocapitalisme de la flexibilité quant au caractère.

Voici maintenant vingt-cinq ans, Jonathan Cobb et moi-même avons écrit un livre sur la classe ouvrière américaine, *The Hidden Injuries of Class*. Dans les pages qui suivent, je reviens sur certaines questions touchant le travail et le caractère dans une économie qui a changé du tout au tout. *Le Travail sans qualités* se présente comme un long essai, plutôt qu'un petit livre. Autrement dit, je me suis efforcé de développer un seul argument, dont les sections forment autant de chapitres très brefs. Dans *The Hidden Injuries of Class*,

Jonathan Cobb et moi nous étions appuyés exclusivement sur des entretiens formels. Ici, comme il sied à un essai, je me suis servi de sources plus mêlées et informelles, y compris de données économiques, d'analyses historiques et de théories sociales. J'ai aussi regardé autour de moi, explorant la vie quotidienne comme pourrait le faire un anthropologue.

De prime abord, je dois attirer l'attention sur deux aspects de ce texte. En premier lieu, le lecteur trouvera souvent des idées philosophiques appliquées à l'expérience concrète des individus ou mises à l'épreuve de celle-ci. Sur ce point, je n'ai pas d'excuse à présenter : une idée doit se frotter à l'expérience concrète sous peine de devenir une simple abstraction. En second lieu, j'ai masqué l'identité de mes interlocuteurs avec plus de soin qu'on ne le ferait dans le cas d'entretiens formels. Pour ce faire, j'ai été amené à changer les noms de lieux et les dates ; de même il m'est arrivé de réunir plusieurs voix ou, à l'inverse, de laisser croire à plusieurs interlocuteurs quand il n'y en avait qu'un. Ce procédé met à contribution la confiance du lecteur, sans attendre de lui la confiance qu'un romancier chercherait à gagner à travers un récit bien construit, car cette cohérence fait défaut dans la vraie vie. Mon espoir est d'avoir rendu avec exactitude, sinon les circonstances, du moins le sens de ce que j'ai entendu.

On trouvera en fin de volume quelques tableaux statistiques préparés par Arturo Sanchez et moi-même afin d'éclairer des évolutions économiques récentes.

De ma collaboration avec Jonathan Cobb, il y a un quart de siècle, j'ai beaucoup appris sur le travail. Revenant à ce sujet sur les instances pressantes de Garrick Utley, j'ai été aidé dans cette entreprise par Bennett Harrison, Christopher Jencks et Saskia Sassen. Dans *Le Travail sans qualités*, j'essaie de sonder quelques implications personnelles des découvertes qu'ils ont faites sur l'économie moderne. Envers mon assistant, Michael Laskawy, j'ai contracté une double dette : en raison de son compagnonnage intellectuel mais aussi de la longanimité avec laquelle il a su faire face aux divers problèmes pratiques qui accompagnent la recherche et la rédaction d'un livre.

Cet essai est né d'une Darwin Lecture, prononcée à Cambridge University en 1996. Puis le Center for Advanced Study in the Behavioral Sciences m'a donné le temps d'écrire ce livre.

Pour finir, je tiens à remercier Donald Lamm et Alane Mason, de W. W. Norton & Company, ainsi qu'Arnulf Conradi et Elizabeth Ruge, de Berlin Verlag, qui m'ont aidé à donner forme au manuscrit.

Chapitre I

Dérive

J'ai croisé dernièrement dans un aéroport quelqu'un que je n'avais pas vu depuis quinze ans. J'avais interrogé le père de Rico (c'est le nom que je lui donnerai) voici vingt-cinq ans, alors que j'écrivais un livre sur les cols bleus en Amérique, *The Hidden Injuries of Class*. Enrico, son père, était concierge. Il plaçait de grands espoirs dans ce garçon tout juste entré dans l'adolescence et excellent sportif. Quand j'ai perdu contact avec son père, dix ans plus tard, Rico sortait tout juste de la faculté. Dans le hall de l'aéroport, il donnait l'impression d'avoir accompli les rêves paternels. Portant un costume que je n'aurais pas les moyens de m'offrir et arborant une chevalière, il se déplaçait avec un ordinateur dans une élégante sacoche de cuir.

Lorsque nous nous étions connus, cela faisait vingt ans qu'Enrico nettoyait les toilettes et essuyait les parquets dans un immeuble de bureaux du centre-ville. Il le faisait sans se plaindre, mais sans que l'idée de vivre le rêve américain lui inspirât non plus la moindre exaltation. Son travail avait une finalité unique et durable : faire vivre sa famille. Il avait passé quinze ans à mettre de l'argent de côté pour acheter une maison dans une banlieue de Boston, coupant ainsi les ponts avec son ancien quartier italien, parce qu'une maison en banlieue c'était mieux pour les enfants. Puis sa femme, Flavia, était allée travailler comme repasseuse dans un établissement de nettoyage à sec. Quand j'ai connu Enrico, en 1970, les deux parents mettaient de l'argent de côté pour payer les études en faculté de leurs deux fils.

Ce qui m'avait le plus frappé, chez Enrico et ceux de sa génération, c'était de voir à quel point le temps avait dans leur vie un caractère linéaire : année après année, ils accomplissaient des

tâches qui variaient rarement d'un jour sur l'autre. Et au fil du temps, ils accumulaient : chaque semaine, Enrico et Flavia voyaient leur épargne augmenter et évaluaient leur vie de famille à l'aune des améliorations et ajouts divers apportés à leur ranch. Finalement, ils menaient une vie prévisible. Les bouleversements de la Crise des années 1930 puis de la Seconde Guerre mondiale s'étaient estompés, les syndicats protégeaient leurs emplois ; bien qu'il n'eût que quarante ans quand je le connus, Enrico savait exactement quand il prendrait sa retraite et de combien il disposerait.

Le temps est l'unique ressource dont puissent disposer librement ceux qui se trouvent en bas de l'échelle sociale. Pour faire s'accumuler le temps, Enrico avait besoin de ce que Max Weber appela une « cage de fer » : autrement dit, une structure bureaucratique qui rationalisait l'usage du temps ; dans le cas d'Enrico, cet échafaudage était assuré par les règles d'ancienneté de son syndicat en matière de paye et le régime public des pensions de retraite. En ajoutant à ces ressources sa propre autodiscipline, le résultat était loin d'être simplement économique.

Pour ses besoins personnels, il s'inventa une histoire claire, faite d'expérience matérielle et psychique accumulée. Sous la forme d'un récit linéaire, sa vie trouvait ainsi un sens à ses yeux. Sans doute un snob le trouverait-il ennuyeux, mais Enrico lui-même vécut ces années comme un épisode dramatique où il ne cessa d'aller de l'avant, réparations après réparations, traites après traites. Le concierge avait le sentiment d'être devenu l'auteur de sa vie et, même s'il était en bas de l'échelle sociale, ce récit lui inspirait un sentiment de dignité.

S'il était clair, le récit qu'Enrico faisait de sa vie n'était pas simple pour autant. J'étais particulièrement frappé de voir comment Enrico était à cheval entre deux mondes : celui de son ancienne communauté immigrée et sa nouvelle vie neutre de banlieusard. Au milieu de ses voisins, il menait une vie de citoyen paisible et effacé. Quand il retournait dans son ancien quartier, cependant, il était reçu avec plus d'égards, comme un homme qui avait réussi à l'extérieur, un aîné méritant qui revenait tous les dimanches pour la messe, suivie d'un repas et des conversations de café. Ceux qui le connaissaient depuis assez longtemps pour comprendre son itinéraire ne manquaient pas de reconnaître sa singularité ; de la part de ses nouveaux voisins, il avait droit à un type de respect plus anonyme en faisant comme tout le monde, en s'occupant de sa

maison et de son jardin et en vivant sans se faire remarquer. Toute l'épaisseur de son expérience venait de ce qu'Enrico avait droit à une double reconnaissance suivant la communauté dans laquelle il se trouvait : deux identités procédant du même emploi discipliné de son temps.

Si le bonheur et la justice régnaient dans le monde, ceux qui jouissent du respect retourneraient en mesure égale l'estime qui leur est accordée. Telle est l'idée de Fichte dans *Les Fondements du droit national*, où il parle d'« effet réciproque » de reconnaissance. Mais la vraie vie n'est pas si généreuse.

Enrico n'aimait pas les Noirs, même s'il travaillait paisiblement depuis de longues années avec d'autres concierges, qui étaient noirs. À l'exception des Italiens, il n'aimait pas les étrangers comme les Irlandais alors même que son père savait à peine un mot d'anglais. Les luttes collectives n'avaient pas le moindre sens à ses yeux : il n'avait pas d'alliés de classe. Par-dessus tout, cependant, Enrico détestait les gens des classes moyennes. Nous le traitions comme s'il était invisible, assurait-il, « comme un zéro ». La rancoeur du gardien était compliquée par la crainte que, du fait de son manque d'éducation et de son statut modeste, nous ayons un droit inavoué de nous conduire ainsi. À ses capacités d'endurance personnelle, il opposait les geignements des Noirs enclins à s'apitoyer sur eux-mêmes, l'intrusion injuste des étrangers et les privilèges indus de la bourgeoisie.

Si Enrico avait le sentiment d'avoir acquis un certain honneur social, il ne souhaitait guère que son fils, Rico, marchât sur ses brisées. Le rêve américain d'ascension sociale de ses enfants était cher à son coeur. « Je ne comprends pas un mot à ce qu'il dit », me répétait fièrement Enrico quand son fils était rentré de l'école et travaillait ses maths. J'ai entendu de nombreux autres parents de fils ou de filles comme Rico tenir des propos de ce genre – « Je ne le comprends pas » – sur des tons plus rudes, comme si leurs gosses les avaient abandonnés. D'une certaine façon, nous violons tous la place que nous assigne le mythe familial, mais l'ascension sociale donne à ce passage un tour particulier. Rico et d'autres jeunes gens qui grimpaient les échelons trahissaient une certaine honte des accents ouvriers et des manières grossières de leurs parents. Mais le plus souvent ils suffoquaient en les voyant inlassablement calculer le meilleur emploi du moindre sou et penser par sauts de puce. Ces enfants gâtés désiraient s'embarquer pour un voyage moins

contraint.

Et voici que, de longues années après, grâce à cette rencontre de hasard, l'occasion me fut donnée de voir comment les choses avaient tourné pour le fils d'Enrico. Dans le salon de l'aéroport, je dois l'avouer, ce que je vis ne me plut guère. Le costume coûteux de Rico pouvait bien être simple « plumage » de cadre dynamique, mais la chevalière – signe d'appartenance à une vieille famille – me semblait être à la fois un mensonge et une trahison à l'égard du père. Les circonstances firent cependant que Rico et moi nous retrouvâmes ensemble sur un vol longue distance. Nous n'étions pas réunis par l'un de ces voyages à l'américaine où un inconnu commence par vider son sac, réunit ses bagages quand l'avion se pose, puis disparaît à tout jamais. Je m'assis à côté de Rico sans qu'il m'ait rien demandé et, pendant la première heure de notre long vol de New York à Vienne, il me fallut lui tirer les vers du nez.

Rico, appris-je alors, avait accompli le désir paternel d'ascension sociale, mais il avait bel et bien rejeté la voie suivie par son père. Rico méprise les « opportunistes » comme tous ceux qui s'abritent derrière la bureaucratie et célèbre l'ouverture au changement et le goût du risque. Et il a réussi. Alors que le salaire d'Enrico se situait dans le dernier quart de l'échelle des salaires, Rico se situe dans les 5 % les mieux lotis. Reste que tout n'est pas rose.

Après avoir obtenu son diplôme d'un institut local de génie électrique, Rico a fait une école de commerce à New York. Là, il a épousé une condisciple, une jeune protestante issue d'une meilleure famille. L'école prépara le jeune couple à déménager et à changer de boulot fréquemment. Ce qu'ils ont fait. Quatorze années ont passé depuis qu'il a eu son diplôme et Rico a déménagé quatre fois.

Rico a d'abord été conseiller pour la technologie d'une entreprise à capitaux risqués de la Côte Ouest, aux premiers temps fébriles de l'essor de l'informatique dans la Silicon Valley. Puis il est allé à Chicago, où il a également réussi. Par la suite, il lui a fallu déménager à nouveau, cette fois pour les besoins de la carrière de sa femme. Si Rico avait été un ambitieux tout droit sorti d'un roman de Balzac, il ne l'aurait jamais fait. Il n'en retira en effet aucune augmentation de salaire et il quitta des pépinières d'activités de pointe pour des bureaux plus isolés dans un parc du Missouri. Enrico était un peu honteux de voir sa femme travailler. Aux yeux de Rico, sa femme, Jeannette, est une égale, une partenaire. Il s'est

donc adapté à elle. C'est à ce moment-là, quand la carrière de Jeannette a démarré, que leurs enfants ont commencé à arriver.

Dans le parc de bureaux du Missouri, les incertitudes de la nouvelle économie ont commencé à rattraper le jeune homme. Tandis que Jeannette était promue, Rico perdit sa place des suites d'une compression de personnel, sa société ayant été absorbée par une autre entreprise plus grande qui disposait de ses propres analystes. Le couple déménagea donc une quatrième fois, pour retourner dans l'Est, en l'occurrence dans une banlieue de New York. Jeannette dirige actuellement une grosse équipe de comptables et a lancé une petite société de conseil.

Aisés, ils sont l'incarnation même du couple qui s'épaule et sait s'adapter, mais le mari comme la femme craignent souvent d'être à deux doigts de perdre le contrôle de leur vie. La peur est inscrite au coeur même de leur vie professionnelle.

Dans le cas de Rico, cette peur de perdre pied est directe : elle concerne la gestion du temps. Lorsque Rico confia à ses pairs qu'il allait lancer son cabinet de conseil, la plupart l'approuvèrent. Le conseil semble être la voie de l'indépendance. Mais au moment de lancer sa boîte, il se trouva accaparé par de multiples tâches subalternes – par exemple, faire ses photocopies – qui lui avaient paru aller de soi auparavant. De même fut-il absorbé dans le flux du travail en réseau : il lui fallait répondre à chaque appel, cultiver la moindre connaissance. Pour avoir du travail, il est devenu tributaire des emplois du temps de gens qui ne sont en aucune façon tenus de lui répondre. Comme d'autres consultants, il souhaite travailler dans le cadre de contrats définissant avec précision sa mission. Or ces contrats, dit-il, sont largement des fictions. Un consultant se doit en règle générale de louvoyer pour répondre aux caprices ou aux changements d'idées de ceux qui le paient. Rico n'a pas un rôle fixe qui lui permettrait de dire aux autres : « Voici ce que je fais, voici ce dont je suis responsable. »

Du côté de Jeannette, la perte de contrôle est plus subtile. Le petit groupe de comptables qu'elle dirige se compose de gens qui travaillent à domicile, d'autres qui travaillent au bureau, et d'une phalange d'employés subalternes qui se trouvent à plus de 1500 kilomètres de là mais sont reliés à elle par l'électronique. Dans sa société actuelle, des règles strictes et la surveillance des appels téléphoniques et du courrier électronique disciplinent la conduite des comptables qui travaillent à domicile. Pour organiser le travail

des subalternes, elle doit procéder par directives écrites formelles. Cette organisation apparemment flexible du travail n'a pas diminué la bureaucratie. En fait, ses propres décisions comptent moins qu'au temps où elle supervisait des employés regroupés en permanence dans les mêmes locaux.

Au départ, je l'avoue, je n'étais pas prêt à verser beaucoup de larmes sur le sort de ce couple du Rêve américain. Pourtant, lorsqu'on nous servit le repas, Rico se mit à me parler sur un ton plus personnel, forçant ma sympathie. Sa peur de perdre pied allait bien au-delà de la crainte de perdre le pouvoir dans son job. Sa peur était que les décisions qu'il devait prendre et la vie à laquelle il était astreint pour survivre dans l'économie moderne ne laissent aller à la dérive sa vie intime et affective.

Rico me confia que Jeannette et lui s'étaient surtout fait des amis parmi leurs collègues de travail et qu'ils avaient perdu nombre de leurs amitiés au gré des déménagements des douze dernières années, « même si nous restons en contact par le net ». Rico recherche dans les communications électroniques le sentiment de communauté qu'Enrico n'éprouvait jamais avec plus de force que dans les réunions syndicales. Mais le fils trouve ces communications *on-line* brèves et hâtives. « C'est comme avec les gosses : quand on n'est pas là, on apprend toujours tout après coup. »

À chacun de ses quatre déménagements, les voisins de Rico ont traité sa venue comme une arrivée qui clôt des chapitres de sa vie passée. Ils l'interrogent sur la Silicon Valley ou le parc de bureaux du Missouri, mais, ajoute Rico, « ils ne *voient* pas d'autres lieux ». Ils ne font pas jouer leur imagination. C'est une peur très américaine. La banlieue américaine classique était une ville dortoir. Au cours de la dernière génération est apparue une banlieue d'un autre type, économiquement plus indépendante du centre urbain, sans constituer vraiment une ville ni un village. En l'espace d'une génération, un endroit s'anime à l'initiative d'un promoteur, prospère, puis commence à se décomposer. Ces communautés ne sont pas exemptes de sociabilité ni de relations de voisinage, mais personne n'y devient jamais témoin à long terme de la vie d'un autre.

Le caractère fugitif de l'amitié et de la vie locale forme la toile de fond des préoccupations intimes les plus importantes de Rico : sa famille. Comme Enrico, Rico voit dans le travail un moyen d'entretenir sa famille ; mais contrairement à son père, il constate

que les impératifs de son travail interfèrent avec la poursuite de cet objectif. Au départ, je crus qu'il me parlait du conflit qui n'est que trop bien connu entre le temps de travail et le temps passé en famille. « Nous rentrons à la maison à dix-neuf heures, nous dînons, nous essayons de trouver une heure pour les devoirs des gosses, puis nous nous occupons de nos paperasses. » Quand son cabinet de conseil tourne à plein régime des mois d'affilée, « j'en oublie qui sont mes gosses ». Il s'inquiète de l'anarchie dans laquelle s'enfonce souvent sa famille et craint de négliger ses enfants, dont il est impossible de programmer les besoins au gré des exigences de son travail.

L'entendant parler ainsi, je tâchai de le rassurer. Ma femme, mon beau-fils et moi avions survécu à des pressions semblables. « Vous êtes injuste avec vous-même, dis-je. Le seul fait que vous vous fassiez tant de souci signifie que vous faites de votre mieux pour votre famille. » Je lui réchauffai le coeur, mais je l'avais mal compris.

Dans son enfance, je le savais, Rico s'était irrité de l'autorité de son père. Il m'avait dit se sentir étouffé par les règles étriquées qui gouvernaient sa vie de concierge. Aujourd'hui qu'il est père, il est obsédé par la peur d'un manque de discipline éthique, en particulier par la crainte de voir ses enfants devenir des voyous, passer leur après-midi à errer sans fin dans les parkings des centres commerciaux tandis que leurs parents sont loin d'eux, au bureau.

Il entend donc donner à son fils et à ses filles un exemple de résolution et de persévérance. « On ne peut simplement dire aux enfants de faire ceci ou cela » : il faut leur donner l'exemple. L'exemple objectif qu'il pourrait leur donner, celui de son ascension sociale, est une chose qu'ils tiennent pour acquise : une histoire relevant d'un passé qui n'est pas le leur, qui est terminée. Mais son souci le plus profond est qu'il ne puisse donner la substance de sa vie active en exemple pour expliquer à ses enfants la conduite que leur dicte l'éthique. Les qualités de la réussite professionnelle ne sont pas celles du bon caractère, de l'homme épanoui.

Comme je devais le comprendre plus tard, la gravité de cette peur vient du fossé qui sépare la génération d'Enrico de celle de Rico. Les chefs d'entreprise et les journalistes ne cessent de répéter que le marché mondial et l'usage des technologies nouvelles sont les marques distinctives du néocapitalisme. Ce constat est assez juste,

mais passe sous silence une autre dimension du changement : les nouvelles façons d'organiser le temps, en particulier le temps de travail.

Le signe le plus tangible de ce changement pourrait être la devise, « Le long terme n'existe pas ». Dans la vie active, la carrière traditionnelle progressant pas à pas à travers les couloirs d'une ou deux institutions dépérit ; de même en va-t-il du déploiement au cours de sa vie professionnelle d'un seul et unique ensemble de compétences. Aujourd'hui, un jeune Américain qui a fait au moins deux ans d'études supérieures peut compter changer d'emploi onze fois dans sa vie et renouveler sa formation au moins trois fois au cours de ses quarante années de travail.

Cette devise, observe un cadre d'ATT, est en passe de changer la signification même du travail :

> Chez ATT, il nous faut faire passer l'idée que la notion même de force de travail est contingente, alors que la plupart des travailleurs contingents sont dans nos murs. Les « jobs » sont remplacés par des « projets » et des « champs de travail » [2].

Les entreprises ont également sous-traité nombre des tâches qu'elles accomplissaient jadis elles-mêmes à des petites boîtes ou à des individus sous contrats à court terme. Dans la main-d'oeuvre américaine, par exemple, le secteur qui croît le plus vite est celui des gens qui travaillent pour des agences d'intérim [3].

« Les gens ont faim » de changement, prétend le gourou du management James Champy, parce que le « marché peut être dirigé par le consommateur comme jamais encore dans l'histoire [4] ». De ce point de vue, le marché est trop dynamique pour permettre de faire les choses de la même façon ou de faire la même chose d'une année sur l'autre. Pour l'économiste Bennett Harrison, la source de cette « faim » est l'« impatience du capital », le désir de rendements rapides. En l'espace de quinze ans, la durée moyenne de détention des actions sur les marchés boursiers britannique et américain a ainsi baissé de 60 %. Le marché est convaincu qu'un changement institutionnel accéléré est la meilleure garantie de rendements rapides.

L'ordre « à long terme » que vise le nouveau régime, il faut le dire, a été lui-même éphémère : les décennies couvrant le milieu du siècle. Le capitalisme du XIX^{e} siècle est allé de catastrophe en catastrophe pour ce qui est des marchés boursiers et des investissements irrationnels des entreprises. Les fortes oscillations

du cycle économique offraient peu de sécurité. Dans la génération d'Enrico, au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, les économies les plus avancées ont réussi à prendre un peu mieux le contrôle de la situation. Les syndicats forts, les garanties de l'État-providence et les grandes sociétés se mêlèrent pour produire une ère de relative stabilité. Cette trentaine d'années définit le « passé stable » aujourd'hui remis en cause par un nouveau régime.

Le changement affectant les structures industrielles modernes est allé de pair avec l'apparition du travail à court terme, contractuel ou épisodique. Les entreprises ont cherché à éliminer des couches de bureaucratie, à se transformer en organisations plus plates et plus flexibles. Au lieu des organisations pyramidales, le *management* préfère aujourd'hui considérer les organisations comme des réseaux. « Les dispositifs en réseau marchent d'un pas plus léger » que les hiérarchies pyramidales, explique le sociologue Walter Powell. « Ils se laissent plus aisément décomposer ou redéfinir que les actifs fixes des hiérarchies [5]. » Autrement dit, les promotions ou les renvois ne se fondent généralement pas sur des règles claires et fixes, et les tâches ne sont plus rigoureusement définies. Le réseau ne cesse de redéfinir sa structure.

La société flexible, déclara un jour un cadre d'IBM à Powell, « doit devenir un archipel d'activités rattachées les unes aux autres [6] ». L'archipel est une image idoine pour les communications en réseau, tel un voyage d'île en île, mais à la vitesse de la lumière grâce aux technologies modernes. L'ordinateur a été la clé du remplacement des communications lentes et obstruées caractéristiques des chaînes traditionnelles de commandement. Le secteur de main-d'oeuvre qui connaît la croissance la plus rapide est celui de l'informatique et du traitement des données – le secteur, précisément, dans lequel travaillent Jeannette et Rico. L'ordinateur est désormais utilisé dans la quasi-totalité des tâches, de multiples façons, par des gens de tous rangs. (Pour un portrait statistique, *cf*. les tableaux 1 et 7 de l'appendice.)

Pour toutes ces raisons, l'expérience qu'avait Enrico du temps narratif à long terme, dans des circuits fixes, est devenue dysfonctionnelle. Ce que Rico cherchait à expliquer – à moi, mais aussi, peut-être, à lui-même –, c'est que les changements matériels impliqués dans la devise « Pas de long terme » sont devenus dysfonctionnels, qu'ils ne sauraient être un point de repère, en particulier en rapport avec sa vie de famille.

Prenons la question de l'engagement et de la loyauté. « Pas de long terme » est un principe qui corrode la confiance, la fidélité et l'engagement mutuel. La confiance, bien entendu, peut être une chose purement formelle : ainsi, quand des gens concluent un accord commercial ou comptent sur le respect des règles du jeu par un autre. En règle générale, cependant, les expériences de confiance plus profonde sont plus informelles : ainsi, lorsque les gens découvrent sur qui ils peuvent compter lorsqu'ils se voient confier une mission difficile, voire impossible. Ces liens sociaux mettent du temps à se développer et s'enracinent lentement dans les fissures et les crevasses des institutions.

Le cadre temporel restreint des institutions modernes empêche la confiance informelle de mûrir. Une violation insigne de l'engagement mutuel se produit souvent lorsque de nouvelles entreprises sont pour la première fois mises en vente. Dans les entreprises qui se lancent, on exige de chacun des horaires lourds et des efforts intenses. Quand les entreprises se transforment en société anonyme – c'est-à-dire émettent des actions dans le public –, les fondateurs sont en mesure de rentrer dans leurs fonds tout en laissant sur la touche les employés subalternes. Si une organisation, nouvelle ou ancienne, opère comme une structure en réseau flexible et lâche, plutôt que de manière autoritaire et hiérarchique, le réseau peut aussi affaiblir les liens sociaux. Selon le sociologue Mark Granovetter, les réseaux institutionnels modernes sont marqués par la « force des liens faibles », ce qui signifie deux choses : que les formes d'association flottantes sont plus utiles aux gens que les relations à long terme, et que les liens sociaux forts tels que la loyauté ont cessé d'être irrésistibles [7]. Ces liens faibles prennent corps dans le travail en équipe, où celle-ci passe d'une tâche à l'autre tandis que le personnel de l'équipe elle-même se renouvelle en cours de route.

Les liens forts, en revanche, dépendent d'une longue association. Et sur un plan plus personnel ils dépendent de l'empressement à s'engager envers d'autres. Compte tenu des liens éphémères et faibles qui prévalent dans les institutions de nos jours, John Kotter, professeur à la Harvard Business School, conseille aux jeunes gens de travailler « à l'extérieur plutôt qu'à l'intérieur » des organisations. Il recommande de faire du « conseil » plutôt que de s'empêtrer dans un emploi à long terme. La fidélité institutionnelle est un piège dans une économie où les « concepts économiques, la

conception des produits, l'intelligence concurrentielle, le capital et toutes les formes de connaissance ont une durée de vie crédible plus courte [8] ». Un consultant qui a géré une récente compression de personnel chez IBM renchérit : dès lors que les employés « comprennent » qu'ils ne peuvent compter sur la société, « ils sont négociables [9] ». Le détachement et un esprit de coopération en surface sont une meilleure armure pour affronter les réalités actuelles qu'un comportement fondé sur les valeurs de fidélité et de service.

Plutôt que la transmission de données high-tech, les places boursières ou le libre-échange, c'est la dimension temporelle du néocapitalisme qui affecte le plus directement la vie émotionnelle des gens hors de leur lieu de travail. Transposé au domaine familial, le « pas de long terme » signifie : continue à déménager, ne t'engage pas, ne te sacrifie pas. « Vous n'imaginez pas à quel point je me sens idiot quand je parle d'engagement à mes gosses, explosa soudain Rico dans l'avion. Pour eux, c'est une vertu abstraite ; ils ne la voient nulle part. » Sur le coup, je ne compris pas sa sortie qui me semblait sans rime ni raison. Je la comprends mieux maintenant que j'y vois une réflexion sur lui-même. Ce qu'il veut dire, c'est que les enfants ne voient pas l'engagement pratiqué dans la vie de leurs parents ou des gens de leur génération.

De même, Rico a horreur de l'accent mis sur le travail en équipe et la libre discussion, propre à un lieu de travail éclairé et flexible, dès lors que ces valeurs sont transposées dans le champ de l'intimité. Pratiqué à la maison, le travail en équipe est destructeur. Il accuse l'absence d'autorité et de fermeté dans l'éducation des enfants. Jeannette et lui, assure-t-il, ont vu trop de parents discuter *ad nauseam* des problèmes familiaux par crainte de dire « non !», de parents qui n'écoutent que trop bien et qui comprennent merveilleusement au lieu de faire la loi. Et ils n'ont que trop vu d'enfants paumés.

« Il faut veiller à la cohésion des choses », me déclara Rico. Une fois encore, je ne compris pas tout de suite ce qu'il entendait par là et il me l'expliqua en prenant l'exemple de la télévision. Rico et Jeannette ont pris l'habitude, peut-être peu commune, de discuter avec leurs enfants du lien entre les films et les sitcoms que regardent les enfants sur le petit écran et les événements relatés dans la presse. « Sans quoi ce n'est qu'un méli-mélo d'images. » Mais, le plus souvent, ils discutent du spectacle de la violence et de

la sexualité que les enfants regardent à la télévision. Enrico ne cessait de s'exprimer par petites paraboles pour bien faire comprendre les questions de caractère. C'étaient des paraboles inspirées par son travail de gardien : « On peut fermer les yeux, mais la crasse ne s'en ira pas toute seule. » Adolescent, quand je l'ai connu, Rico concevait une certaine honte de ses bribes de sagesse sans prétention. Je demandai alors à Rico s'il faisait à son tour des paraboles ou même s'il tirait tout simplement des règles éthiques de son expérience professionnelle. Il commença par se dérober : « On ne parle pas beaucoup de ce genre de choses à la télé !» Puis, il me répondit : « Et bien non, je ne parle pas comme ça. »

Ainsi, le comportement qui est la clé du succès, ou tout simplement de la survie professionnelle, fait que Rico se retrouve sans grand-chose à offrir en guise de modèle de rôle parental. Pour ce couple moderne, le problème se pose en fait de la manière inverse : comment protéger les relations familiales, comment empêcher qu'elles ne succombent au comportement à court terme, aux discussions superficielles, et surtout au déficit de loyauté et d'engagement caractéristiques du lieu de travail moderne ? Au lieu des valeurs « caméléon » de la nouvelle économie, la famille – telle que Rico la voit – devrait privilégier plutôt l'obligation formelle, la fidélité, l'engagement et la résolution. Ce sont toutes des vertus à long terme.

Ce conflit entre famille et travail soulève quelques questions sur l'expérience adulte elle-même. Comment poursuivre des fins à long terme dans une société qui ne connaît que le court terme ? Comment entretenir des relations sociales durables ? Comment un être humain peut-il se forger une identité et se construire un itinéraire dans une société faite d'épisodes et de fragments ? Dans la nouvelle économie, l'expérience dominante est celle de la dérive de lieu en lieu, de job en job. Si l'on permet de présenter le dilemme de Rico en termes plus généraux, je dirais que le capitalisme du court terme menace de corroder son caractère, en particulier les traits de caractère qui lient les êtres humains les uns aux autres et donnent à chacun un sentiment de son moi durable.

À la fin du repas, nous étions tous deux plongés dans nos pensées. Il y a un quart de siècle, j'avais imaginé que le capitalisme avancé avait atteint une sorte de consommation finale. Qu'il y eût ou non plus de liberté sur le marché et moins de contrôle des

pouvoirs publics, le « système » s'immisçait encore dans la vie quotidienne des gens comme il l'avait toujours fait : succès et échec, domination et soumission, aliénation et consommation. Dans mon esprit, les questions de culture et de caractère entraient dans ces catégories familières. Aujourd'hui, on ne saurait rendre compte de l'expérience d'aucun jeune par ces vieilles façons de penser.

De toute évidence, ce que dit Rico de sa famille le conduit aussi à s'interroger sur ses valeurs éthiques personnelles. Lorsque nous nous retirâmes au fond de la cabine pour fumer, il me confia qu'il était autrefois un libéral, au sens américain, c'est-à-dire généreux, du terme : le sort des pauvres lui tenait à coeur et il se conduisait bien envers les minorités comme les Noirs et les homosexuels. L'intolérance de son père à l'égard des Noirs et des étrangers lui faisait honte. Depuis qu'il travaille, cependant, Rico assure être devenu « culturellement conservateur ». Comme la grande majorité de ses pairs, il exècre les parasites qu'incarne à ses yeux la mère qui vit aux crochets de l'État et dépense ses chèques en boissons ou en stupéfiants. Il est devenu aussi un adepte de normes de conduite en commun strictes et draconiennes, aux antipodes des valeurs du « libéralisme parental » parallèles aux réunions de travail qui n'en finissent jamais. En exemple de cet idéal communautaire, Rico me dit approuver la proposition qui circule aujourd'hui dans certains milieux conservateurs : que l'on retire leurs enfants aux mauvais parents et qu'on les place dans des orphelinats.

Je me hérissai. La discussion s'anima tandis qu'un nuage de fumée se formait au-dessus de nous. Nous ne cessions de nous couper la parole. (En parcourant mes notes, je vois bien que Rico prenait un malin plaisir à me provoquer.) Il sait que son conservatisme culturel n'est jamais que l'idéalisation d'une communauté symbolique. Il n'attend rien du placement des enfants dans des orphelinats. En tant qu'adulte, il a certainement une maigre expérience du conservatisme qui préserve le passé. Chaque fois qu'il a déménagé, par exemple, les autres Américains l'ont traité comme si la vie ne faisait que commencer. Le passé est voué à l'oubli. Le conservatisme culturel auquel il souscrit n'est qu'un hommage rendu à la cohérence dont il sent sa vie dépourvue.

Et pour ce qui est de la famille, ses valeurs ne sont pas une simple affaire de nostalgie. En vérité, Rico supportait mal la rigidité parentale dont il a fait l'expérience entre les mains de son père. Même s'il le pouvait, il ne reviendrait pas au temps linéaire qui

réglait la vie d'Enrico et de Flavia. Quand je lui expliquai que, en tant que professeur de faculté, je bénéficiais de la sécurité de l'emploi à vie, il fit la moue. À ses yeux, l'incertitude et la prise de risque sont autant de défis dans la vie professionnelle. En tant que consultant, il a appris à jouer en équipe.

En revanche, ces formes de comportement flexible ne l'ont pas aidé dans ses rôles de père ou de membre d'une collectivité. Il désire entretenir des relations sociales et offrir des conseils durables. C'est contre la rupture des liens au travail, l'amnésie délibérée de ses voisins et le spectre de ses enfants traînant dans les centres commerciaux qu'il affirme l'*idée* de valeurs durables. Rico s'est laissé piéger.

Toutes les valeurs spécifiques qu'il invoque sont des règles fixes : un parent dit non ; une communauté demande du travail ; la dépendance est un mal. Les impondérables et les caprices de la vie n'ont pas leur place dans ces règles éthiques : après tout, c'est de ces aléas que Rico entend se préserver. Mais il est difficile de mettre en pratique des règles intemporelles de ce genre.

Cette difficulté transparaît dans le langage même qu'emploie Rico pour décrire ses changements de domicile des quatorze dernières années. Alors que le plus souvent ce n'est pas lui qui les a souhaités, il employa rarement le passif pour relater les événements. « J'ai été victime d'une compression de personnel » est par exemple une expression qu'il a en horreur. Lorsqu'il fut lui-même concerné, dans le Missouri, il expliqua : « J'étais face à une crise. Il me fallait prendre une décision. » Et à propos de cette crise, il ajouta : « C'est moi qui choisis. J'assume la pleine et entière responsabilité de mes déplacements. » On aurait dit son père. « Prends tes responsabilités » avait la place d'honneur dans le lexique d'Enrico. Mais Rico ne voyait pas quelles conclusions en tirer.

« Quand vous avez été licencié, dans le Missouri, pourquoi n'avoir pas protesté, demandai-je à Rico, pourquoi n'avoir pas réagi ?

— Bien sûr que j'étais en colère, mais ça n'avance à rien. Que la société veuille resserrer ses activités n'avait rien d'injuste. Quoi qu'il advînt, il me fallait affronter les conséquences. Allais-je demander à Jeannette de bouger, une fois de plus, pour moi ? C'était moche pour les gosses autant que pour elle. Fallait-il le lui demander ? À qui écrire une lettre à ce sujet ?»

Il n'y avait rien à faire. Malgré tout, il s'estime responsable de cet événement sur lequel il n'a eu aucune prise. Il l'assume totalement, il le prend en charge. Mais que veut dire « prendre ses responsabilités » ? Ses enfants acceptent la mobilité comme une chose naturelle. En fait, sa femme lui sait gré d'avoir consenti à bouger dans son intérêt à elle. Dans la bouche de Rico, cependant, la formule « j'assume la pleine et entière responsabilité de mes déplacements » sonne comme un défi. À ce stade de notre voyage, je compris qu'il eût été très mal venu d'objecter : « Mais comment pouviez-vous vous estimer responsable ?» C'eût été une question raisonnable et un affront, une manière de dire : *vous* n'avez pas vraiment d'importance.

Enrico avait le sentiment un peu fataliste et suranné de celui qui est né dans une classe ou dans des conditions de vie particulières et qui fait de son mieux dans le cadre de ces contraintes. Il a connu des événements face auxquels il ne pouvait rien, des licenciements. Et il s'est débrouillé. Comme on l'a peut-être deviné en lisant cet échange verbal, Rico a un sens des responsabilités plus absolu. Ce qu'il tient à souligner, c'est sa détermination inébranlable à être jugé responsable, c'est ce trait de caractère plutôt que telle ou telle action. La flexibilité l'a conduit à affirmer la seule force de sa volonté, à en faire l'essence même de son caractère, de son éthique.

Assumer la responsabilité d'événements dans lesquels on n'est pour rien est un tour d'esprit qui peut paraître familier et semble trahir son sentiment de culpabilité. Mais ce serait mal définir Rico, du moins tel qu'il m'est apparu. Il refuse de battre sa coulpe avec complaisance. Il ne s'est pas non plus découragé face à une société qui lui semble fragmentaire. Ses principes en matière de caractère peuvent paraître simplistes ou puérils, mais encore une fois ce serait mal le juger. En un sens, c'est un réaliste. Écrire à ses patrons pour leur parler du désordre semé dans sa famille n'aurait eu aucun sens pour lui. Rico insiste donc sur sa seule détermination à résister : il n'ira pas à la dérive. Il tient tout particulièrement à résister à l'érosion des traits de caractère qui, par nature, relèvent du long terme : loyauté, engagement, suite dans les idées et détermination. Il affirme des valeurs temporelles qui le définissent une fois pour toutes, de manière permanente et fondamentale. Sa volonté est devenue statique. Il est pris au piège de la simple affirmation de ses valeurs.

Ce qui manque entre les deux extrêmes de la dérive et de

l'affirmation statique, c'est un récit, une narration susceptible d'organiser sa conduite. Les récits sont plus que de simples chroniques des événements. Ils donnent forme à l'avancée du temps, suggérant pourquoi les choses arrivent et en montrant les conséquences. Enrico avait pour sa vie un récit linéaire et cumulatif, un récit qui avait un sens dans un univers éminemment bureaucratique. Rico vit dans un monde marqué plutôt par la flexibilité et les flux à court terme. En termes de récit, ce monde n'a pas grand-chose à offrir, ni socialement ni économiquement. Des sociétés sont démantelées ou fusionnent, des emplois apparaissent et disparaissent, comme des événements sans liens les uns avec les autres. La destruction créatrice, assurait Schumpeter en pensant aux entrepreneurs, exige des personnalités qui ne s'inquiètent pas des conséquences du changement ni de ce qui s'ensuit. Mais cette négligence ou cette nonchalance n'est pas donnée à tout le monde, loin s'en faut.

Rico n'a assurément aucune envie de mener la vie d'un entrepreneur schumpeterien, même s'il s'est bien sorti de sa lutte brutale pour la survie. « Changement » est simplement synonyme de dérive. Rico craint une dérive éthique et affective de ses enfants, mais, comme avec ses employeurs, il ne voit pas quelle lettre il pourrait écrire à ses enfants pour les guider au fil du temps. Les leçons qu'il souhaite leur inculquer sont aussi intemporelles que son sentiment de détermination. Ce qui veut dire que ses préceptes éthiques s'appliquent à tous les cas. Les confusions et les inquiétudes du changement ont provoqué en lui ce mouvement de balancier à l'extrême opposé. Peut-être est-ce pourquoi il ne saurait donner sa vie en exemple à ses enfants, et pourquoi, en l'écoutant, on n'a pas le sentiment d'un déploiement de son caractère ni d'une évolution de ses idéaux.

J'ai relaté cet épisode parce que ni les expériences que Rico a du temps, de l'espace et du travail ni sa réaction émotionnelle ne sont uniques. Le régime temporel du néocapitalisme a créé un conflit entre le caractère et l'expérience, l'expérience d'un temps disjoint menaçant l'aptitude des gens à se forger un caractère au travers de récits continus.

« Hélas, qu'est devenue la stabilité de ce monde ?», soupirait le poète Thomas Hoccleve à la fin du XV^e^ siècle dans *The Regiment of Princes*. Mais on retrouverait cette complainte aussi bien chez

Homère que chez Jérémie, dans l'Ancien Testament [10]. Tout au long de l'histoire humaine, les gens ont le plus souvent accepté que leur vie change subitement du fait de guerres, de famines ou d'autres catastrophes et qu'il leur faille improviser pour survivre. En 1940, après le naufrage de la Grande Crise et face aux perspectives lugubres d'une guerre mondiale, nos parents et grands-parents étaient profondément inquiets.

Ce qui distingue l'incertitude actuelle, c'est qu'elle prévaut sans qu'aucune catastrophe historique ne se profile à l'horizon. Elle s'entremêle aux pratiques quotidiennes d'un capitalisme vigoureux. L'instabilité est censée être la norme, l'entrepreneur de Schumpeter est devenu l'idéal de Monsieur Tout-le-Monde. La corrosion du caractère en est peut-être une conséquence inévitable. Le « pas de long terme » désoriente l'action à long terme, distend les liens de confiance et d'engagement et dissocie la volonté du comportement.

Rico, je crois, sait sa réussite et sa confusion. La souplesse qui lui a permis de réussir affaiblit son caractère sans qu'il existe à ce mal de remède pratique. S'il est un Monsieur Tout-le-Monde de notre époque, son universalité réside sans doute dans ce dilemme.

Chapitre II

Routine

Rico ne manque pas de bonnes raisons de s'efforcer de donner un sens à son époque. La société moderne est en révolte contre la routine, contre le temps bureaucratique qui peut paralyser le travail, l'État ou d'autres institutions. Tout le problème de Rico est de savoir que faire de lui quand cette révolte contre la routine aboutit.

À l'aube du capitalisme industriel, cependant, il n'allait pas de soi que la routine fût un mal. Au milieu du XVIII^e^ siècle, il semblait que le travail répétitif pût mener dans deux directions très différentes : l'une positive et fructueuse, l'autre destructrice. Le côté positif de la routine est dépeint dans l'*Encyclopédie* de Diderot, publiée entre 1751 et 1772 ; le côté négatif du temps de travail régulier est dépeint sous les couleurs les plus sombres par Adam Smith dans *La Richesse des nations*, parue en 1776. Pour Diderot, la routine dans le travail pouvait être pareille à n'importe quelle autre forme d'apprentissage mécanique : c'était un professeur nécessaire. Pour Adam Smith, en revanche, elle émoussait l'esprit. De nos jours, la société se range aux côtés de Smith. Diderot suggère ce que nous pourrions perdre en prenant le parti de son adversaire.

Pour le public distingué de Diderot, les articles les plus marquants de l'*Encyclopédie* étaient ceux consacrés à la vie quotidienne : des articles de divers auteurs sur l'industrie, les arts et métiers et l'agriculture. Ceux-ci accompagnaient une série de planches illustrant la manière de fabriquer une chaise ou de tailler la pierre. Le dessin du milieu du XVIII^e^ siècle se distingue par l'élégance du trait, mais la plupart des artistes réservaient cette élégance à la représentation de scènes de loisirs aristocratiques ou

de paysages. Les illustrateurs de l'*Encyclopédie* en usèrent pour dessiner des marteaux, des presses d'imprimerie ou des béliers. Le propos des images comme du texte était de justifier la dignité naturelle du travail [11].

La dignité particulière de la routine apparaît dans le volume 5 de l'*Encyclopédie*, avec une série de planches représentant la papeterie de Langlée, à une centaine de kilomètres au sud de Paris, près de Montargis. La fabrique est aménagée comme un château, avec un bâtiment principal flanqué de deux ailes plus petites à angle droit. À l'extérieur, on voit des plates-bandes et des allées, comme dans le domaine campagnard d'un aristocrate.

Le décor de cette fabrique modèle – si jolie à nos yeux – souligne en fait une grande transformation du travail amorcée au temps de Diderot : la demeure est ici dissociée du lieu de travail. Jusqu'au milieu du XVIII^e^ siècle, le foyer domestique avait été le centre matériel de l'économie. À la campagne, les familles faisaient l'essentiel de ce qu'elles consommaient. Dans des villes comme Paris ou Londres, on travaillait aussi au domicile familial. Dans la maison d'un boulanger, par exemple, les compagnons, les apprentis et la famille du boulanger « prenaient tous leurs repas ensemble, tous recevaient de quoi se sustenter en même temps puisque tous étaient censés dormir et vivre sur place », rappelle l'historien Herbert Applebaum. Dans le « coût de fabrication du pain » entrait donc « le logement, le couvert et l'habillement de tous ceux qui travaillaient pour le maître. Les salaires en espèces n'étaient qu'une fraction de ce coût [12] ». L'anthropologue Daniel Defert parle à ce propos d'économie du *domus*. Au lieu de l'esclavage salarial, régnait un inséparable mélange de protection et de subordination à la volonté du maître.

Diderot présente Langlée et son nouvel ordre du travail, coupé du *domus*. La fabrique ne loge pas les ouvriers sur place. De fait, cette manufacture fut l'une des premières en France à recruter des ouvriers qui vivaient si loin de là qu'il leur fallait se rendre au travail à cheval plutôt qu'à pied. Ce fut aussi l'une des premières à verser directement leurs salaires aux adolescents plutôt qu'à leurs parents. Le charme de la manufacture, voire son élégance, donne à penser que le graveur considérait cette séparation sous un jour positif.

Ce que l'on nous montre de l'intérieur n'est pas moins positif : l'ordre règne. Au XVIII^e^ siècle, la fabrication de la pâte à papier était

en fait une opération sale et puante ; les chiffons utilisés étaient souvent récupérés sur des cadavres, puis on les mettait deux mois durant dans des pourrissoirs afin d'en démêler les fibres. À Langlée, cependant, le sol est immaculé et l'on n'aperçoit aucun ouvrier sur le point de vomir. Dans la salle où les fibres sont réduites en pulpe par un moulin à maillets – de toutes les activités, la plus malpropre –, on ne voit pas le moindre être humain. Enfin, dans la salle où prévaut la plus délicate division du travail – la pulpe est écopée puis pressée en feuilles minces –, trois artisans travaillent de manière coordonnée comme dans un ballet.

Le secret de cet ordre industriel réside dans la précision de ses routines. Langlée est une manufacture où chaque chose a sa place attitrée et où tout le monde sait que faire. Mais pour Diderot, cette sorte de routines n'implique pas la simple répétition mécanique et sans fin d'une tache. Le maître d'école qui demande à l'élève d'apprendre par coeur cinquante vers veut que l'écolier mémorise la poésie, puisse s'y référer à volonté et s'en servir pour juger d'autres poèmes. Dans son *Paradoxe sur le comédien*, Diderot s'efforce d'expliquer comment l'acteur ou l'actrice sonde peu à peu les profondeurs de son rôle en répétant sans cesse les tirades. Ce sont ces mêmes vertus de la répétition qu'il s'attend à trouver dans le travail industriel.

La fabrication du papier n'est pas une tâche stupide. Diderot pensait – là encore, par analogie avec les arts – que ses routines étaient en perpétuelle évolution, tandis que les ouvriers apprenaient à manipuler et à modifier chaque étape du processus. Plus largement, le « rythme » du travail signifie qu'en répétant une opération particulière, nous découvrons comment accélérer ou ralentir, opérer des variations, jouer avec les matériaux, élaborer de nouvelles pratiques – tout comme un musicien apprend à gérer le temps en jouant un morceau de musique. Grâce à la répétition et au rythme, assurait Diderot, l'ouvrier peut réaliser dans le travail l'« unité de l'esprit et de la main [13] ».

Bien entendu, c'est un idéal. Pour emporter la conviction, Diderot en offre des éléments de preuve visuels et subtils. À la papeterie, les jeunes garçons qui découpent les chiffons rances nous sont montrés seuls dans une salle, sans adulte pour les surveiller. Dans les salles de calibrage, de séchage et de finissage, on voit travailler côte à côte des petits garçons, des jeunes femmes et des hommes robustes. En l'occurrence, le public de l'*Encyclopédie* voyait

littéralement l'égalité et la fraternité. Ce qui rend cette imagerie particulièrement convaincante d'un point de vue visuel, c'est le visage des ouvriers. Si harassante que soit leur tâche, ils gardent un air serein conformément à la conviction de Diderot, pour qui c'est à travers le travail que les hommes trouvent la paix avec eux-mêmes. « Travaillons sans raisonner, dit Martin dans le *Candide* de Voltaire ; c'est le seul moyen de rendre la vie supportable [14]. » Bien que Diderot fut plus porté sur la théorie, il croyait comme Voltaire qu'en maîtrisant la routine et ses rythmes les gens pouvaient à la fois prendre les choses en main et s'apaiser.

Pour Adam Smith, ces images d'évolution ordonnée, de fraternité et de sérénité représentent un rêve impossible. La routine émousse l'esprit. Au moins telle qu'elle était organisée dans le capitalisme naissant qu'il observait, elle semblait démentir tout lien entre le travail ordinaire et le rôle positif de la répétition dans l'art. En 1776, lorsqu'il publia *La Richesse des nations*, Adam Smith était lu comme on a continué à le lire : tel un apôtre de ce nouveau capitalisme. Cela tenait au plaidoyer pour la liberté du marché placé dès le début de son livre. Mais Smith est davantage qu'un apôtre de la liberté économique ; il n'ignorait rien de la face cachée du marché. Et c'est cette conscience qui le conduisit en particulier à se pencher sur l'organisation routinière du temps dans ce nouvel ordre économique.

La Richesse des nations se fonde sur une seule grande intuition : Smith croyait que la libre circulation de l'argent, des marchandises et de la main-d'oeuvre obligerait les gens à accomplir des tâches toujours plus spécialisées. L'essor des marchés de concurrence va de pair avec la division du travail dans la société. On comprend sans mal l'idée smithienne de division du travail en observant une ruche. À mesure que l'essaim prend de l'ampleur, chacune des cellules se spécialise dans une tâche. Pour dire les choses de manière plus formelle, les dimensions numériques de l'échange – qu'il s'agisse de la masse monétaire ou de la quantité de biens sur le marché – sont indissociablement liées à la spécialisation de la fonction productive.

Smith lui-même prend l'exemple parlant d'une manufacture d'épingles (lesquelles n'ont rien à voir avec les épingles modernes des couturiers ; les épingles du XVIII^e^ siècle étaient l'équivalent de nos broquettes et de nos petits clous, employés dans la charpenterie). Smith calcula qu'un épinglier faisant tout par lui-

même pouvait produire tout au plus quelques centaines d'épingles par jour ; dans une fabrique travaillant suivant les nouvelles divisions du travail, où la tâche était subdivisée en diverses opérations exécutées par des mains distinctes, un épinglier pouvait traiter plus de seize mille épingles par jour [15]. En travaillant pour le marché libre, la fabrique stimulera la demande d'épingles pour aboutir finalement à de plus grandes entreprises, avec des divisions du travail toujours plus élaborées.

Comme la papeterie de Diderot, la fabrique d'épingles de Smith est un lieu de travail, non pas de vie. Pour lui, la séparation du foyer et du travail est la plus importante de toutes les divisions modernes du travail. Et comme la papeterie de Diderot, la fabrique d'épingles opère dans l'ordre grâce à la routine, chaque ouvrier n'accomplissant qu'une seule fonction. Toute la différence vient donc de ce que Smith juge cette manière d'organiser le travail humainement désastreuse.

Bien entendu, le monde de Smith était de longue date familier des routines et des horaires. Depuis le VI^e^ siècle, les cloches des églises scandaient l'écoulement de temps au gré des obligations religieuses. Au début du Moyen Âge, les bénédictins jouèrent un rôle important en faisant sonner les cloches pour marquer le temps du travail comme celui des repas ou de la prière. Plus près de l'époque de Smith, les horloges mécaniques avaient remplacé les cloches, et au XVIII^e^ siècle les montres de poche s'étaient généralisées. Où qu'on fût, et même si on n'était pas à portée d'oreille ou de vue d'une église, on pouvait indiquer l'heure précise : l'heure avait cessé de dépendre de l'espace. Alors pourquoi l'extension de cette organisation du temps devait-elle se révéler humainement catastrophique ?

La Richesse des nations est un livre très long et, au temps de Smith, les partisans de la nouvelle économie ont eu tendance à n'invoquer que ses premières pages spectaculaires et optimistes. À mesure qu'on avance dans le texte, le ton se fait cependant plus sombre ; la fabrique devient un endroit plus sinistre. Smith reconnaît que la décomposition des différentes étapes de la fabrication d'épingles condamnait les fabricants à une journée de travail lassante et abrutissante, chacun n'accomplissant heure après heure qu'une petite opération. À un certain point, la routine devient autodestructrice, parce que les êtres humains ne sont plus maîtres de leurs efforts ; cette perte de contrôle du temps de travail est

synonyme de mort mentale.

Le capitalisme de son temps, croyait Smith, franchissait cette ligne rouge. Lorsque Smith déclare que, dans l'ordre nouveau, ceux qui travaillent le plus obtiennent le moins, il raisonne en termes humains, plutôt que salariaux. Dans l'un des passages les plus noirs de *La Richesse des nations*, il écrit :

> Dans le progrès de la division du travail, l'emploi de la partie de loin la plus grande de ceux qui vivent de leur travail […] vient à se borner à un très petit nombre d'opérations simples, souvent à une ou deux. […] L'homme qui passe toute sa vie à accomplir un petit nombre d'opérations simples […] devient généralement aussi bête et ignorant qu'une créature humaine peut le devenir [16].

L'ouvrier ignore donc tout de l'aplomb et de la force d'expression changeante de l'acteur qui a mémorisé plusieurs milliers de vers. La comparaison que fait Diderot entre l'acteur et l'ouvrier est fausse, parce que ce dernier n'est pas maître de son travail. La division du travail fait de l'épinglier une créature « bête et ignorante ». La nature répétitive de sa tâche l'a adouci. Pour toutes ces raisons, la routine industrielle menace le caractère humain dans ce qu'il a de plus profond.

Si ce Smith nous paraît étrangement pessimiste, peut-être est-ce uniquement parce que sa pensée était plus complexe que l'idéologie capitaliste a bien voulu nous le faire croire. Dans la *Théorie des sentiments moraux*, il avait auparavant vanté les vertus de la sympathie mutuelle et la faculté de s'identifier aux besoins des autres. La sympathie, assurait-il, est un sentiment moral spontané. Elle jaillit soudain quand un homme ou une femme comprend subitement les souffrances ou le stress d'un autre. La division du travail émousse cependant cette spontanéité ; la routine refoule les épanchements de sympathie. Certes Smith assimilait la croissance des marchés et la division du travail au progrès matériel de la société, mais pas à son progrès moral. Et les vertus de la sympathie nous révèlent quelque chose de peut-être plus subtil sur le caractère individuel.

L'armature morale de Rico, on l'a vu, réside dans l'affirmation résolue de sa volonté. Pour Smith, l'éruption spontanée de sympathie triomphe de la volonté, libère des émotions qu'on ne maîtrise pas : ainsi en va-t-il dans l'identification soudaine avec les ratés ou de la compassion pour les menteurs impénitents ou pour les lâches. Les bouffées de sympathie – domaine par excellence de la

spontanéité – nous font sortir de nos frontières morales ordinaires. La sympathie n'a rien de prévisible ni de routinier.

En insistant sur l'importance éthique de ces bouffées d'émotions, Smith se distingue de ses contemporains. Pour nombre d'entre eux, le caractère, dans son aspect éthique, n'avait pas grand-chose a voir avec la spontanéité des sentiments ou même avec la volonté humaine. Dans son *Bill for Establishing Religious Freedom* (1779), Jefferson déclare ainsi que les « opinions et croyances des hommes ne dépendent point de leur volonté propre, mais découlent involontairement des éléments proposés à leurs esprits [17] ». Le caractère dicte d'accomplir son devoir. De même pour James Madison, qui écrivait en 1785 : suivre les diktats de la conscience est « aussi chose inaliénable, parce que ce qui est juste envers les hommes est un devoir envers le Créateur [18] ». La Nature et le Dieu de la Nature proposent, l'homme obéit.

Le langage que parle Smith est peut-être plus proche du nôtre. À ses yeux, le caractère est façonné par l'histoire et ses imprévisibles tournants. Une fois établie, la routine ne laisse pas grande possibilité en matière d'histoire personnelle. Pour développer son caractère, il faut s'émanciper de la routine. Telle est la proposition générale que fit Smith. Il célébra le caractère des marchands, estimant qu'ils répondaient avec sympathie aux demandes changeantes de l'heure, de même qu'il s'apitoya sur l'état du caractère des ouvriers de l'industrie asservis à la routine. Le marchand était à ses yeux l'être humain le plus engagé.

Que Marx fut un lecteur attentif d'Adam Smith, sans être pour autant enclin à célébrer le commerce ou les commerçants, n'est pas surprenant. Dans sa jeunesse, Marx admira au moins la théorie générale de la spontanéité formulée dans *La Théorie des sentiments moraux*. Devenu un analyste plus adulte et plus sobre, il se fixa sur la peinture smithienne des fléaux de la routine et de la division du travail sans que les travailleurs aient le contrôle de leurs tâches, au point d'en faire les ingrédients essentiels de son analyse du temps réduit à l'état de marchandise. À la peinture de la routine dans une fabrique d'épingles, Marx ajouta une comparaison avec des pratiques plus anciennes, telles que le système allemand du *Tagwerk*, où le travailleur était payé à la journée. Dans ce cadre, le travailleur pouvait s'adapter aux conditions de son milieu, travailler autrement suivant qu'il pleuvait ou qu'il faisait beau temps, ou encore s'organiser en fonction des commandes. Bref son travail

avait un rythme, parce qu'il était maître de la situation [19]. Dans le capitalisme moderne, au contraire, devait plus tard observer l'historien marxiste E. P. Thompson, les employés « ressentent la différence qu'il y a entre le temps de leur employeur et "leur temps à eux" [20] ».

Avec le phénomène du « fordisme », notre siècle a hérité des craintes d'Adam Smith et de Marx devant le temps routinier. C'est au travers du fordisme, en particulier des usines qui lui ont donné son nom, que nous comprenons le mieux l'appréhension qu'inspirait à Smith le capitalisme industriel encore naissant à la fin du XVIII^{e} siècle.

Dans les années 1910-1914, l'usine automobile Ford de Highland Park était généralement considérée comme un exemple illustre de division du travail fondée sur la technologie. À certains égards, Henry Ford était un patron humain. Il assurait à ses employés de bons salaires à raison de cinq dollars par jour (l'équivalent de 120 dollars par jour en dollars de 1997) et associait les ouvriers dans un plan de partage des profits. Dans les ateliers, les choses se passaient tout autrement. Dans son esprit, la qualité de la vie au travail n'était que « simple calembredaine ». Cinq dollars par jour ! L'ennui était assez cher payé.

Avant que Ford ne créât des usines modèles comme Highland Park, l'industrie automobile avait un caractère artisanal, avec des ouvriers hautement qualifiés qui, dans le cours de la journée, accomplissaient maintes tâches complexes sur le moteur ou la carrosserie d'une automobile. Ils jouissaient d'une grande autonomie au point que l'industrie automobile était en fait un essaim d'ateliers décentralisés. « Maints ouvriers qualifiés, observe Stephen Meyer, embauchaient et viraient souvent leurs acolytes auxquels ils versaient un pourcentage fixe de leurs revenus [21]. » Vers 1910, le régime des épingliers s'étendit à l'industrie automobile.

Ford Motor industrialisant son processus de production, l'usine privilégia l'embauche d'ouvriers spécialisés plutôt que d'artisans qualifiés pour confier aux « spécialistes » des opérations miniatures exigeant peu de réflexion ou de jugement. Dans l'usine Ford de Highland Park, la plupart de ces ouvriers spécialisés étaient des immigrés de fraîche date, tandis que les artisans qualifiés consistaient en Américains d'origine allemande et autre, mieux

installés. Dans l'esprit de la direction comme des Américains « de souche », les nouveaux immigrés étaient trop peu intelligents pour accomplir autre chose que des tâches de routine. En 1917, les ouvriers spécialisés représentaient 55 % de la main-d'oeuvre, chiffre auquel il fallait encore ajouter 15 % de nettoyeurs non qualifiés et de gardiens qui rôdaient le long des chaînes de montage, tandis que les artisans et les techniciens ne représentaient plus que 15 % du personnel.

« Les pauvres types *(cheap men)* ont besoin de gabarits coûteux, affirmait Sterling Bunnell, l'un des premiers promoteurs de ces changements, tandis que les hommes hautement qualifiés n'ont pas besoin de grand-chose en dehors de leur boîte à outils [22]. » Cette idée d'employer des machines compliquées pour simplifier le travail de l'homme devait confirmer les craintes de Smith. Pour le spécialiste de psychologie industrielle qu'était Frederick Winslow Taylor, par exemple, les machines et l'esthétique industrielle pouvaient bien être immensément compliquées dans une grande entreprise, mais il n'était nullement besoin que les travailleurs comprissent cette complexité. En fait, expliquait-il, ils s'adonneraient d'autant plus efficacement à leurs tâches qu'ils seraient moins « distraits » par la logique d'ensemble [23]. Réalisées au chronomètre, les études des « temps et méthodes » de sinistre mémoire initiées par Taylor calculaient à la fraction de seconde près le temps qu'il fallait pour installer un phare ou un garde-boue. La gestion découlant de ces pratiques devait pousser l'image smithienne de la fabrique d'épingles jusqu'aux extrêmes du sadisme, mais Taylor lui-même ne doutait guère que ses cobayes humains accepteraient passivement les mesures et les manipulations.

En réalité, l'acceptation passive de cet esclavage chronométrique n'allait pas de soi. Comme le rappelle David Noble, les « ouvriers jouèrent d'un large répertoire de techniques pour saboter les études des temps et méthodes et, naturellement, passèrent outre les spécifications chaque fois qu'elles contrariaient ou contredisaient leurs propres intérêts [24] ». De surcroît, la créature « bête et ignorante » de Smith y a perdu son ardeur au travail au point que sa productivité s'en est ressentie. Des expériences comme celles de l'usine de General Electric, à Hawthorn, ont prouvé que la moindre attention prêtée aux ouvriers comme à des êtres humains sensibles améliorait leur productivité. Des spécialistes de psychologie industrielle comme Elton Mayo ont donc exhorté les patrons à

montrer plus de sollicitude envers leurs employés et ont adapté au lieu de travail les pratiques psychiatriques de conseil. Reste que ces psychologues-là étaient clairvoyants. Ils savaient qu'ils pourraient atténuer les souffrances de l'ennui, mais non les effacer dans cette cage d'airain du temps.

Les souffrances de la routine ont atteint leur comble dans la génération d'Enrico. Dans une étude classique des années 1950, « Work and Its Discontents » (« Malaise dans le travail »), Daniel Bell s'est efforcé d'analyser cette apothéose sur un autre site automobile de General Motors, l'usine de Willow Run dans le Michigan. La ruche de Smith était devenue maintenant gigantesque. Willow Run était un bâtiment d'un kilomètre de long sur quatre cents mètres de large. Tous les matériaux nécessaires pour monter des automobiles, de l'acier brut au cuir en passant par les vitres, étaient assemblés sous un même toit tandis que le travail était coordonné par une bureaucratie hautement disciplinée d'analystes et de chefs. Une organisation aussi complexe ne pouvait fonctionner qu'avec des règles précises ou, comme dit Bell, une « rationalité technique » *(engineering rationality)*. Cette immense cage bien ordonnée obéissait à trois principes : « la logique de la taille, la logique du "temps métrique" et la logique de la hiérarchie [25]. »

La logique de la taille était simple : on est d'autant plus efficace qu'on est plus grand. Concentrer tous les éléments de production au même endroit, comme à Willow Run, était un moyen de conserver l'énergie, d'économiser sur le transport des matériaux et de coordonner les activités de l'usine avec celles des commerciaux et des cadres.

La logique de la hiérarchie n'était pas tout à fait aussi simple. Définissant la cage d'airain humaine, Max Weber affirmait que « nul n'est besoin de preuve particulière pour montrer que la discipline militaire est le modèle idéal de l'usine dans le capitalisme moderne [26] ». Dans des sociétés comme General Motors, Bell observa cependant au cours des années 1950 un modèle de contrôle un peu différent. La « superstructure qui organise et dirige la production […] élimine autant que possible de l'atelier tout le travail cérébral ; tout est concentré dans les services de planification, d'organisation et de conception ». Sur le plan architectural, cela obligeait à éloigner le plus possible les techniciens et les cadres de la machinerie vrombissante des usines. Les généraux du travail perdirent ainsi tout contact avec leurs troupes. Tout cela ne pouvait

cependant que renforcer les effets abrutissants de la routine sur le « travailleur de base, ne s'occupant que de détails » et auquel est interdite « toute décision ou modification concernant le produit sur lequel il travaille [27] ».

À Willow Run, ces maux restaient fondés sur la logique taylorienne du « temps métrique ». Dans cette immense usine, le temps était partout calculé avec minutie en sorte que les dirigeants savaient exactement ce que tout le monde était censé faire à un moment donné. Bell fut frappé, notamment, par la manière dont General Motors « divise l'heure en dix périodes de six minutes, […] l'ouvrier étant payé au prorata du nombre total de dixièmes d'heure travaillé [28] ». Cette organisation minutieuse du temps de travail était également associée à des mesures du temps sur de très longues périodes au sein de l'entreprise. La rémunération à l'ancienneté était finement ajustée au nombre d'heures travaillées pour General Motors. Le salarié pouvait calculer très précisément ses allocations de vacances et de congés de maladie. En matière de promotion et d'allocation, la micrométrie du temps s'appliquait aux derniers échelons des employés de bureau aussi bien qu'au travail manuel sur la chaîne de montage.

Dans la génération d'Enrico, cependant, la métrique du temps était devenue autre chose qu'un instrument de répression et de domination manipulé par la direction pour les besoins de la croissance d'une organisation industrielle géante. Ce dispositif faisait l'objet de négociations intenses entre l'United Auto Workers et la direction de General Motors. Les syndicalistes de base prêtaient une attention soutenue et parfois fervente aux chiffres impliqués dans ces négociations. Le temps routinisé était devenu, pour les travailleurs, un champ où faire valoir leurs revendications, un enjeu de pouvoir.

C'est un résultat politique qu'Adam Smith n'avait pas prévu. Avec les tempêtes qu'évoquait Schumpeter dans le monde des entreprises à travers son image de la « destruction créatrice », les fabriques d'épingles dont parlait Smith sont allées de faillite en faillite tout au long du XIX^{e} siècle. Sa ruche rationnelle était un modèle tout théorique qui ne survécut souvent dans le métal et dans la pierre que l'espace de quelques années. Pour se prémunir contre ces bouleversements, les ouvriers s'efforcèrent à l'avenant de routiniser le temps, *via* l'épargne, dans des sociétés d'assistance mutuelle ou des hypothèques sur leurs maisons obtenues à travers

des sociétés de construction. Nous ne sommes guère disposés à imaginer le temps routinisé comme une forme d'*accomplissement* personnel, mais compte tenu des tensions, des vagues d'expansion et des crises du capitalisme industriel, il l'est souvent devenu. Cela n'a fait que compliquer le sens de l'engineering de la routine apparu chez Ford, à Highland Park, avant de trouver un genre d'apothéose chez General Motors, à Willow Run. On a vu comment, à partir de cette attention obsessionnelle à l'organisation routinière du temps, Enrico a construit un récit positif de sa vie. La routine peut abaisser, mais aussi protéger. Elle peut décomposer le travail, mais aussi composer une vie.

Reste que, au fond, la peur de Smith est demeurée bien vivante pour un Daniel Bell, qui cherchait encore à comprendre pourquoi les ouvriers ne se révoltaient pas contre le capitalisme. Bell, pour ainsi dire, s'était à moitié détourné de ses convictions socialistes. Il avait appris que les malaises ouvriers, même lorsque le travail était vidé de toute substance, ne poussaient pas les hommes et les femmes à la révolte : la résistance à la routine n'engendre pas la révolution. Mais Bell n'en demeurait pas moins un bon fils dans la maison socialiste. Dans la tentaculaire usine de Willow Run, il avait le sentiment d'avoir visité le théâtre d'une tragédie.

Entre l'usine de Willow Run, celle de Ford et la fabrique d'épingles de Smith, il y a des éléments de continuité. Sur toutes ces scènes de travail, la routine est apparue personnellement dégradante, telle une source d'ignorance mentale – et d'une ignorance d'une espèce bien particulière. Sans doute, le présent immédiat est-il assez clair, tandis que le travailleur actionne la même manette ou la même manivelle heure après heure. Ce dont l'ouvrier manque, c'est d'une vision un tant soit peu élargie d'un futur différent, ou d'une connaissance des moyens de changer. Pour reformuler cette critique de la routine, l'activité mécanique ne produit en aucune façon un récit historique plus large : aux yeux d'un Marx, les microrécits de la vie d'ouvriers comme Enrico auraient paru négligeables sur l'échelle plus large de l'histoire. Il y aurait vu de simples accommodements aux conditions existantes.

C'est bien pourquoi le vieux débat entre Denis Diderot et Adam Smith n'a rien perdu de sa vigueur. Diderot ne croyait pas que la routine dans le travail fut dégradante. Il pensait au contraire que les routines engendrent des récits, avec l'évolution progressive des règles et des rythmes de travail. Il est paradoxal que ce boulevardier

et philosophe, créature des salons les plus frivoles du milieu du XVIIIe siècle, passe aujourd'hui pour un meilleur champion de la dignité intrinsèque du travail ordinaire que nombre de ceux qui ont parlé au nom du Peuple. Le plus grand héritier moderne de Diderot, le sociologue Anthony Giddens, s'est efforcé de faire vivre l'intuition du philosophe en attirant l'attention sur la valeur première de l'habitude dans les pratiques sociales et la compréhension de soi. Nous ne testons d'autres solutions qu'en rapport avec des habitudes que nous avons déjà maîtrisées. Imaginer une vie d'élans momentanés, d'actions à court terme, une vie dépourvue de routines durables et sans habitudes, c'est en vérité imaginer une existence absurde [29].

Nous vivons aujourd'hui un tournant historique sur la question de la routine. Le nouveau langage de la flexibilité signifie que la routine est moribonde dans les secteurs dynamiques de l'économie. Pour l'essentiel, cependant, le travail demeure inscrit dans le cercle du fordisme. Il est difficile d'obtenir des statistiques simples, mais le tableau 1 donne une bonne idée des emplois modernes : les deux tiers au moins sont répétitifs au point qu'Adam Smith aurait reconnu leur parenté avec sa manufacture d'épingles. L'usage d'un ordinateur au travail (tableau 7) implique pareillement, pour l'essentiel, des tâches fort routinières comme l'entrée des données. Si nous croyons, avec Diderot et Giddens, que ce travail n'est pas nécessairement avilissant en soi, penchons-nous sur les conditions dans lesquelles il s'accomplit. Nous aimerions que les usines et les bureaux ressemblent davantage aux scènes représentées par les gravures de Langlée, où règne un esprit de coopération et d'entraide.

Si, toutefois, nous sommes enclins à juger la routine par nature dégradante, nous nous en prendrons à la nature même du processus du travail. Nous abominerons la routine et sa mère : la main morte de la bureaucratie. Nous pouvons bien être animés par le désir pratique d'une plus grande sensibilité au marché, d'une meilleure productivité et de plus gros profits. Mais pourquoi serait-on simplement des capitalistes cupides ? En bons héritiers d'Adam Smith, nous pouvons croire que les gens sont stimulés par une expérience plus flexible au travail comme en d'autres institutions. Nous pouvons aussi croire aux vertus de la spontanéité. Toute la question est alors de savoir si la flexibilité, avec tous les risques et toutes les incertitudes qu'elle implique, remédiera au mal humain

qu'elle prétend éliminer. À supposer même que la routine ait un effet pacifiant sur le caractère, comment la flexibilité peut-elle faire un être humain plus engagé ?

Chapitre III

Flexible

Le mot de « flexibilité » est entré dans la langue anglaise au XV^e^ siècle et tirait son sens premier d'une observation toute simple : si un arbre peut ployer sous le vent, ses branches retrouvent leur position d'origine. La « flexibilité » est donc la faculté qu'a un arbre de fléchir et de se rétablir, d'éprouver sa forme et de la restaurer. Dans l'idéal, un comportement humain flexible devrait avoir la même force élastique : s'adapter au changement de circonstances sans se laisser briser par elles. La société cherche aujourd'hui les moyens de détruire les fléaux de la routine en créant des institutions plus flexibles. Les pratiques de la flexibilité se concentrent cependant surtout sur les forces qui font ployer les hommes.

Les premiers philosophes modernes assimilaient cet aspect fléchissant de la flexibilité aux facultés de sensation du moi. Locke, dans son *Essai philosophique concernant l'entendement humain*, écrit : « Le soi est cette chose pensante […], qui sent du plaisir et de la douleur, qui est capable de bonheur et de misère […] [30]. » Et, dans son *Traité de la nature humaine*, Hume assure : « Quand je pénètre le plus intimement dans ce que j'appelle *moi*, je bute toujours sur une perception particulière ou sur une autre, de chaud et de froid, de lumière ou d'ombre, d'amour ou de haine, de douleur ou de plaisir [31]. » Ces sensations viennent des stimuli du monde extérieur, qui font ployer le moi tantôt dans un sens, tantôt dans un autre. La théorie smithienne des sentiments moraux se fondait sur ces sentiments extérieurs et changeants.

La philosophie du caractère s'est par la suite efforcée de trouver les principes de régulation intérieure et de récupération qui sauveraient le sentiment de soi du flux sensoriel. Après Adam

Smith, cependant, les ouvrages d'économie politique devaient mettre l'accent sur le changement pur et simple. Ce genre de flexibilité allait être associé aux vertus des entrepreneurs. À la suite d'Adam Smith, les économistes du XIX^e siècle opposaient ainsi l'agilité de l'entrepreneur au labeur terne et assidu de l'ouvrier. Dans ses *Principes d'économie politique*, par exemple, John Stuart Mill considère les marchés comme un théâtre de vie à la fois dangereux et provocant, où les négociants sont maîtres dans l'art de l'improvisation.

Alors qu'Adam Smith était un moraliste de la sympathie, ses successeurs privilégièrent une autre valeur éthique. Pour Mill, notamment, la flexibilité du comportement est source de liberté personnelle. Nous sommes encore enclins à voir les choses ainsi. Nous imaginons l'ouverture au changement, la capacité d'adaptation comme des qualités de caractère nécessaires à la liberté d'action, l'homme étant libre parce que capable de changer. De nos jours, cependant, la nouvelle économie politique trahit ce désir personnel de liberté. La révulsion contre la routine bureaucratique et la poursuite de la flexibilité ont produit de nouvelles structures de pouvoir et de contrôle, plutôt que créé les conditions de notre libération.

Le système de pouvoir tapi dans les formes modernes de flexibilité consiste en trois éléments : la réinvention discontinue des institutions ; la spécialisation flexible de la production ; et la concentration sans centralisation du pouvoir. Loin d'être mystérieux, les faits qui relèvent de chacune de ces catégories sont bien connus de la plupart d'entre nous. Il est plus difficile d'évaluer les conséquences personnelles de ces faits.

La réinvention discontinue des institutions. Si l'on en croit les manuels de gestion et les magazines spécialisés, la flexibilité des comportements exigerait un désir de changement. En réalité, c'est un changement d'une espèce très spéciale, avec des conséquences bien particulières pour notre sentiment du temps. L'anthropologue Edmund Leach s'est efforcé de définir deux types d'expérience du temps du changement. Dans l'une, nous savons que les choses changent, mais il semble y avoir une continuité avec ce qui précède. Dans l'autre, il y a rupture en raison des actes qui ont irréversiblement altéré le cours de notre vie [32].

Arrêtons-nous, par exemple, sur un rituel religieux comme la communion. Quand vous prenez l'hostie, vous accomplissez le même acte qu'on accomplissait il y a deux cents ans. La substitution d'hosties blanches aux hosties brunes ne modifie guère le sens de ce rituel ; la nouvelle farine de blé est intégrée au rite. En revanche, si vous réclamez que des femmes puissent être ordonnées prêtres et officier à la communion, vous pouvez faire changer irréversiblement le sens du mot « prêtre », partant celui de la communion.

Dans la sphère du travail, les rythmes dépeints par Diderot au sein de la papeterie ou les habitudes évoquées par Anthony Giddens illustrent le premier sentiment du temps, changeant mais continu. À l'opposé, le changement flexible, comme celui qui vise aujourd'hui la routine bureaucratique, cherche à réinventer des institutions de manière décisive et irrévocable, afin d'introduire une solution de continuité entre passé et présent.

La pierre angulaire du management moderne, c'est que des réseaux desserrés sont plus ouverts à une réinvention décisive que les hiérarchies pyramidales de l'ère fordiste. Les liens entre les noeuds sont plus lâches ; vous pouvez en retirer une partie, du moins en théorie, sans détruire d'autres parties. Le système est fragmenté. Et c'est là, précisément, que se niche la possibilité d'intervenir. Son incohérence même appelle des révisions.

Les techniques spécifiques pour réinventer des institutions de cette manière sont désormais au point. Les dirigeants utilisent des logiciels qui normalisent les procédures opérationnelles (programme SIMS). En employant ce logiciel, il est possible à une très grande société de voir tout ce que les cellules de sa ruche institutionnelle produisent et, de la sorte, de mettre rapidement fin aux doubles emplois ou aux unités inefficaces. Ces mêmes logiciels permettent aux comptables et aux planificateurs institutionnels de calculer la part de programmes et de personnel que l'on peut supprimer en cas de fusions. Le *delayering*, ou « écrasement des niveaux hiérarchiques », consiste à confier à un nombre plus réduit de dirigeants le contrôle d'un plus grand nombre de subalternes, tandis que la « désagrégation verticale » revient à donner aux membres d'un même îlot, au sein de l'entreprise, de multiples tâches à accomplir.

Le terme habituel pour désigner ces pratiques est celui de « réorganisation » *(reengineering)*, tandis que le trait le plus marquant de ce type d'opération est le dégraissage, c'est-à-dire les

compressions de personnel. Le nombre de travailleurs américains mis sur la touche entre 1980 et 1995 se situerait, suivant les estimations, dans une fourchette comprise entre 13 et 39 millions. Ces opérations de dégraissage ont un rapport direct avec la montée des inégalités, puisque une minorité seulement des ouvriers d'âge mûr licenciés ont pu retrouver du travail à un salaire identique ou supérieur. Dans une bible moderne en la matière, *Re-engineering the Corporation*, les auteurs, Michael Hammer et James Champy, défendent la réorganisation contre l'accusation suivant laquelle ce serait un simple prétexte pour se débarrasser des gens : « Le dégraissage et la restructuration, affirment-ils, signifient simplement faire moins avec moins. La réorganisation, au contraire, signifie faire *plus* avec moins [33]. » Il est donc question d'efficacité, le mot même de « réorganisation » évoquant un resserrement des activités opéré au prix d'une rupture décisive avec le passé. Mais ce sont là des connotations trompeuses. S'il y a changement irréversible, c'est précisément parce que la réorganisation peut être un processus hautement chaotique.

Au milieu des années 1990, par exemple, il est apparu clairement à de nombreux chefs d'entreprise qu'une grande organisation ne peut définir un nouveau projet économique, se dégraisser et se « réorganiser » pour aller de l'avant et réaliser son nouveau projet que dans la vie fantasmatique très cher payée des consultants. Eric Clemons, qui compte parmi les consultants les plus mesurés et pragmatiques, a de même observé, sur le ton de l'autocritique, que « beaucoup d'efforts de réorganisation, sinon la plupart, échouent » largement parce que les institutions deviennent dysfonctionnelles au cours du processus de compression du personnel : les projets sont mis au rebut ou révisés ; les bénéfices attendus se révèlent éphémères ; l'organisation est désorientée [34]. Au lieu de suivre la trajectoire d'une flèche guidée, les changements institutionnels prennent des directions différentes et contradictoires : par exemple, une unité d'exploitation rentable est soudain mise en vente ; quelques années plus tard, cependant, la même société mère essaie de rentrer dans le secteur où elle savait faire de l'argent avant de chercher à se réinventer. De tels revirements ont amené les sociologues Scott Lash et John Urry à parler plus généralement de la flexibilité comme du « glas du capitalisme organisé [35] ».

La formule peut paraître excessive. Toujours est-il que, puisque l'idéologie technocratique présente le mouvement de changement

institutionnel comme un moyen d'améliorer l'efficacité plutôt que de mener une expérience non directive, force nous est de demander s'il a réussi. Plus précisément, le nouveau régime s'en est pris aux fléaux de la routine au nom d'une plus grande productivité.

Au début des années 1990, l'American Management Association (AMA) et Wyatt Companies ont étudié des entreprises qui avaient procédé à de sévères opérations de dégraissage. L'AMA a constaté que des compressions de personnel répétées se soldent par des « profits moindres et un déclin de la productivité du travail ». De même, l'étude de Wyatt a conclu que « moins de la moitié des sociétés ont atteint leurs objectifs de réduction de leurs frais ; moins d'un tiers ont amélioré leur rentabilité » et moins d'un quart ont accru leur productivité [36]. Les raisons de cet échec sont en partie évidentes : le moral et la motivation des employés diminuent fortement au gré des opérations de compression successives. Les ouvriers restants attendaient le coup de hache suivant plutôt que de se réjouir de leur victoire compétitive sur les licenciés.

Plus généralement, bien que les mesures de productivité à grande échelle soient d'une complexité sans fin, il est au moins de bonnes raisons de douter que le temps présent soit plus productif que le passé récent. Prenons l'exemple d'un indicateur de la croissance, le produit intérieur brut (PIB). Suivant cet indicateur, la croissance était plus forte à l'époque des dinosaures bureaucratiques ; la productivité s'est ralentie dans toutes les grandes sociétés industrielles (voir tableau 3). Du fait des progrès techniques, on a assisté dans certains pays à une progression significative de l'industrie de transformation. Mais si l'on tient compte de toutes les formes de travail – cols bleus et cols blancs –, on observe un ralentissement général de la productivité en termes de production par ouvrier comme en termes d'heure de travail. Certains économistes ont même soutenu que, si l'on ajoute tous les frais de l'informatisation, on enregistre en fait un déficit de productivité [37].

Toutefois, l'inefficacité ou la désorganisation ne signifient pas que ces changements brutaux et explosifs soient sans rime ni raison. De telles réorganisations institutionnelles signalent que le changement est bien réel. Et comme nous ne le savons que trop bien, il n'est pas rare de voir le cours des actions grimper au cours de ces restructurations comme si n'importe quel changement valait mieux que la simple continuation. Sur les marchés modernes, le

bouleversement des organisations est devenu rentable. Alors que le bouleversement ne se justifie pas forcément en termes de productivité, les rendements à court terme pour les actionnaires sont une vive incitation pour les forces du chaos qui se cachent derrière ce mot apparemment rassurant de « réorganisation ». Des entreprises parfaitement viables sont démantelées ou abandonnées, des employés capables mis sur la touche au lieu d'être récompensés pour la simple et bonne raison que l'organisation doit prouver au marché qu'elle est capable de changer.

Mais il est des raisons plus fondamentales qui poussent le capitalisme moderne à rechercher un changement décisif et irréversible, si désorganisé et improductif qu'il puisse être. Celles-ci sont liées à l'instabilité de la demande, laquelle engendre une deuxième caractéristique des régimes flexibles : la spécialisation flexible de la production.

La spécialisation flexible. Pour dire les choses simplement, celle-ci essaie de mettre toujours plus rapidement sur le marché des produits toujours plus variés. Dans *The Second Industrial Divide*, les économistes Michael Piore et Charles Sabel décrivent comment marche la spécialisation flexible dans les relations informelles entre les petites entreprises de l'Italie du Nord, permettant ainsi à celles-ci de réagir rapidement aux changements de la demande. Les entreprises coopèrent en même temps qu'elles se font concurrence. Elles recherchent des niches que chacune occupe temporairement, plutôt qu'une fois pour toutes, et peuvent ainsi s'accommoder de la courte durée de vie des vêtements, des textiles ou des pièces détachées de machines. Les pouvoirs publics jouent un rôle positif en aidant ces entreprises à innover plutôt que de s'enfermer dans des combats à mort. Piore et Sabel parlent à ce propos de « stratégie de l'innovation permanente : d'accommodement à un changement incessant plutôt que d'effort pour le maîtriser [38] ».

La spécialisation flexible est l'antithèse du système de production qu'incarnait le fordisme. Plus précisément, dans la fabrication des voitures et des camions, l'ancienne chaîne de montage longue de plus d'un kilomètre et demi observée par Daniel Bell a laissé la place à des îlots de production spécialisée. Deborah Morales, qui a étudié toutes sortes d'usines flexibles dans l'industrie automobile, souligne à quel point l'innovation est importante quand, pour répondre à la demande, les ouvriers doivent chaque semaine, voire

chaque jour, exécuter des tâches différentes [39].

Les ingrédients nécessaires à la spécialisation flexible sont encore une fois bien connus. La spécialisation flexible convient à la haute technologie. Grâce à l'ordinateur, il est aisé de reprogrammer ou de configurer les machines. La vitesse des communications modernes a également favorisé la spécialisation flexible en permettant à une compagnie d'obtenir instantanément des renseignements sur le marché mondial. De surcroît, cette forme de production requiert des décisions rapides et convient donc à des petits groupes de travail ; dans une grande pyramide bureaucratique, en revanche, le processus de décision peut être ralenti par l'obligation d'en référer aux instances supérieures. Dans ce nouveau processus de production, l'ingrédient le plus favorisé est l'empressement à laisser les demandes changeantes du monde extérieur déterminer la structure intérieure des institutions. Tous ces éléments de sensibilité expliquent l'acceptation de changements décisifs et brutaux.

Il peut paraître étrange, tout au moins pour des Américains, d'aller chercher en Italie un exemple du tranchant de l'innovation productive. Bien que les entreprises américaines et européennes aient beaucoup appris des techniques japonaises de spécialisation flexible, la rhétorique des milieux d'affaires américains suppose souvent que l'économie des États-Unis est dans l'ensemble plus flexible que celle des autres économies : parce que les pouvoirs publics interfèrent moins avec la liberté d'entreprendre qu'en Europe et au Japon, que la solidarité entre anciens élèves de grandes écoles y est moindre, que les syndicats y sont plus faibles et que l'opinion publique tolère plus volontiers les bouleversements économiques (voir le tableau 10).

Ce préjugé américain se fonde sur la reconnaissance implicite que le régime flexible est politique aussi bien qu'économique. Les questions sur la flexibilité touchent à des affaires qui relèvent à proprement parler de l'économie politique et reçoivent aujourd'hui des formulations contrastées en Amérique et dans les différentes parties de l'Europe. Le nombre de gens que l'on peut faire fléchir de force est-il limité ? Les pouvoirs publics peuvent-ils donner aux gens un peu de l'élasticité des arbres, en sorte que les individus ne se brisent pas sous la force du changement ?

Le patron français Michel Albert fait ressortir les réponses contrastées en distinguant deux modèles parmi les économies politiques des pays avancés : un modèle « rhénan » et un modèle

« anglo-américain ». Le premier existe depuis près d'un siècle aux Pays-Bas, en Allemagne et en France : les syndicats et le patronat se partagent le pouvoir et le système public de protection sociale assure un filet de sécurité aux mailles relativement serrées en matière de pensions, d'éducation et de sécurité sociale. Ce modèle rhénan a aussi fonctionné en Italie, au Japon, en Scandinavie et en Israël.

L'autre modèle, baptisé « anglo-américain », renvoie à la situation actuelle de la Grande-Bretagne et des États-Unis, plutôt qu'au passé, et donne plus de place au capitalisme du marché de concurrence. Tandis que le modèle rhénan insiste sur certaines obligations des institutions économiques envers le système politique, le modèle anglo-américain insiste sur la subordination de la bureaucratie à l'économie et se montre donc disposé à desserrer les mailles du filet de sécurité [40].

Pour ce qui est des marchés, le modèle rhénan peut se comporter de manière aussi flexible et décisive que l'anglo-américain. Dans son mélange d'entreprise publique et privée, par exemple, l'Italie du Nord est tout à fait « rhénane » ; mais elle est aussi flexible vu la rapidité avec laquelle elle s'adapte aux changements du marché. Dans certains secteurs industriels de pointe, l'épais réseau rhénan d'associations mouvantes peut être en réalité plus sensible à la demande que son cousin néolibéral prisonnier de douteuses batailles contre les « ingérences » des pouvoirs publics et obsédé par l'anéantissement de la concurrence. Entre les deux régimes, la véritable différence tient donc aux rapports entre le marché et l'État.

Les régimes rhénans ont tendance à freiner le changement lorsque leurs citoyens moins puissants en souffrent, tandis que le régime anglo-américain est plus enclin à poursuivre les changements touchant l'organisation et les pratiques du travail, alors même que les faibles risquent d'en payer l'addition. Le modèle rhénan est un peu mieux disposé envers la bureaucratie de l'État, tandis que l'anglo-américain part du principe que l'État est coupable à moins qu'il ne parvienne à démontrer son innocence. L'ancien premier ministre des Pays-Bas Rood Lubbers a soutenu que la confiance des Hollandais dans leur État a bel et bien rendu possibles des ajustements économiques douloureux qu'une opinion plus hostile n'aurait pas acceptés [41]. De là vient qu'on applique souvent l'étiquette « néolibéralisme » au modèle anglo-américain

(« libéral » étant pris en son sens premier de non réglementé) et celle de « capitalisme d'État » au modèle rhénan.

Ces régimes ont des défauts différents. Le régime anglo-américain a moins souffert du chômage mais a vu s'accroître l'inégalité des salaires. L'inégalité actuelle des richesses a pris des proportions renversantes. Suivant les calculs de l'économiste Simon Head, le salaire hebdomadaire moyen (corrigé de l'inflation) a baissé de 18 % entre 1973 et 1995 pour 80 % de travailleurs américains, tandis que la rémunération de l'élite a augmenté de 19 % avant impôt, et de 66 % après l'intervention des comptables [42]. Selon un autre économiste, Paul Krugman, les 1 % de salariés américains du haut de l'échelle ont plus que doublé leur revenu réel entre 1979 et 1989, alors que l'accumulation de richesses avait progressé bien plus lentement au cours des décennies précédentes [43]. En Grande-Bretagne, l'*Economist* a dernièrement calculé que les 20 % du haut de l'échelle gagnent sept fois plus que les 20 % les moins bien lotis, tandis que l'écart n'était que de un à quatre il y a vingt ans [44]. Ainsi un secrétaire américain au Travail a-t-il pu constater : « Nous sommes en passe de devenir une société à deux vitesses composée d'une poignée de gagnants et d'un groupe plus fort de laissés-pour-compte ». Le président de la Réserve Fédérale n'a fait qu'abonder dans ce sens en déclarant récemment que l'inégalité des revenus risquait de se transformer en une « menace majeure pour notre société [45] ».

Alors que dans les régimes rhénans l'écart des salaires ne s'est pas creusé autant au cours de la dernière génération, le chômage est devenu une malédiction. En l'espace de trois ans, entre 1993 et 1996, l'économie américaine a créé près de 8,6 millions d'emplois, tandis que le marché britannique du travail s'est également mis à prospérer à partir de 1992. En revanche, au cours de la dernière décennie, le marché du travail a stagné dans la quasi-totalité des économies continentales et au Japon [46] (voir tableau 2).

Ces différences mettent en évidence un fait tout simple. Le fonctionnement de la production flexible dépend de la définition qu'une société donne du bien commun. Dans le régime anglo-américain, peu de contraintes politiques pèsent sur l'inégalité de richesse en dehors du plein-emploi ; dans les États rhénans, au contraire, les systèmes de protection sociale sont plus sensibles aux travailleurs ordinaires mais freinent la création d'emplois. Le mal toléré dépend du bien poursuivi. C'est bien pourquoi le mot

« régime » est utile en suggérant les rapports de force régissant les marchés et la production.

La concentration sans centralisation. Un régime flexible possède une troisième caractéristique. Les changements des réseaux, des marchés et de la production qu'il utilise permettent ce qui a tout l'air d'un oxymoron : la concentration du pouvoir sans la centralisation.

L'un des atouts de la nouvelle organisation du travail serait qu'il décentralise le pouvoir, autrement dit donne aux membres des échelons inférieurs une plus grande maîtrise de leurs activités. C'est certainement faux si l'on pense aux techniques employées pour démanteler les anciens mastodontes bureaucratiques. Les nouveaux systèmes informatiques donnent aux plus hauts responsables un tableau complet de l'organisation qui laisse peu de place où se cacher. Le logiciel SIMS remplace les négociations qui pouvaient protéger les individus en ne traitant qu'avec les supérieurs immédiats. De même, la désagrégation verticale et l'écrasement des niveaux hiérarchiques sont tout sauf des procédures de décentralisation. Il existe un véritable continent de pouvoir dans un archipel de pouvoir flexible ; quelqu'un du continent décide que « Barbade » peut faire le travail autrefois accompli par « Trinité » ou « Guadeloupe ». « Barbade » choisit rarement d'alourdir son fardeau de son propre chef.

La surcharge de travail des petits groupes est un trait fréquent de la réorganisation des entreprises – et contraire aux divisions des tâches toujours plus subtiles qu'Adam Smith imaginait dans sa manufacture d'épingles. Mener à bien de telles expériences avec des dizaines ou des centaines de milliers d'employés nécessite des pouvoirs de commandement immenses. À l'économie de l'inégalité, l'ordre nouveau ajoute donc de nouvelles formes de pouvoir inégal et arbitraire au sein de l'organisation.

En termes de spécialisation flexible, prenez le nom de marque des ordinateurs personnels que nous achetons. Ce sont des collages et des assemblages partiels réalisés à travers le monde entier, le nom de marque correspondant tout au plus à l'assemblage final de l'ensemble. Leur production se fait sur un marché du travail mondial et se solde par une pratique productive qu'on appelle le « creusement » parce que le nom de marque est un signe creux. Dans son étude classique, *Lean and Mean*, Bennett Harrison montre

combien le pouvoir hiérarchique reste fermement en place dans ce type de production ; la grande société tient sous sa coupe le corps de ballet de ses sous-traitants, se défaussant sur ses partenaires plus faibles, plus durement touchés en cas de récession ou d'échec du produit. Les îlots de travail demeurent au large du continent du pouvoir.

C'est à propos de ce réseau de relations inégales et instables que Harrison parle de « concentration sans centralisation ». C'est le complément indispensable pour réorganiser une institution hiérarchique en fragments et en noeuds au sein d'un réseau. Le contrôle peut s'exercer en assignant des objectifs de production ou de profit à un large éventail de groupes au sein de l'organisation, chaque unité étant ensuite libre d'employer les moyens qui lui semblent bons pour les atteindre. Mais c'est une liberté spécieuse. Il est rare que les organisations flexibles fixent des objectifs faciles à atteindre ; les unités sont généralement pressées de produire ou de gagner beaucoup plus que ne le leur permettent dans l'immédiat leurs capacités. Les réalités de l'offre et de la demande sont rarement synchronisées avec ces objectifs. Pour les instances supérieures, toute la manoeuvre consiste à bousculer de plus en plus rudement les unités en faisant fi de ces réalités [47].

Une autre façon de comprendre le système de pouvoir que décrit Harrison consiste à dire que la remise en cause de l'ancien ordre bureaucratique n'a en rien diminué la structure institutionnelle. La structure demeure dans les forces qui poussent les unités ou les individus à atteindre leurs objectifs ; seule reste ouverte la question des moyens, et il est rare que la direction de l'organisation flexible apporte des réponses. Elle est plus portée à demander des comptes qu'à imaginer un système permettant d'exécuter ses ordres. La « concentration sans centralisation » est une façon de perpétuer un système de commandement dans une structure qui n'a plus la clarté d'une pyramide : loin de s'être simplifiée, la structure institutionnelle est devenue plus embrouillée. C'est pourquoi le mot de « débureaucratisation » est aussi fallacieux que lourd. Dans les organisations modernes qui pratiquent la concentration sans la centralisation, la domination du sommet est à la fois forte et informe.

L'organisation du temps sur le lieu de travail aide à comprendre comment s'agencent les trois éléments du régime flexible. De nos

jours, les organisations flexibles expérimentent des horaires variables, auxquels on a donné le nom de *flextime*. Au lieu d'équipes fixes qui ne changent pas d'un mois sur l'autre, la journée de travail est une mosaïque où les employés ont des horaires différents, plus personnalisés, comme dans le cabinet de Jeannette. Cette mosaïque semble à mille lieues de l'organisation monotone du travail dans la manufacture d'épingles. En vérité, on a l'impression d'une libération du temps de travail, d'un authentique bénéfice de l'offensive de l'organisation moderne contre la routine normalisée. Les réalités du *flextime* sont passablement différentes.

Les horaires variables sont le fruit d'un nouvel afflux de femmes dans le monde du travail. Les femmes pauvres, comme Flavia, ont toujours travaillé en plus grand nombre que les femmes de la bourgeoisie. Dans la dernière génération, un nombre significatif de femmes est venu grossir les rangs de la population active issue des classes moyennes aux États-Unis, en Europe et au Japon. Et celles-ci ont continué à travailler même après avoir eu des enfants. Elles ont rejoint les femmes déjà employées dans les services les moins qualifiés et les industries de transformation. En 1960, près de 30 % des Américaines avaient un travail rémunéré contre 70 % de sans emploi ; en 1990, ces chiffres étaient respectivement de 60 et de 40 %. En 1990, dans les économies développées, les femmes, dans leur majorité employées à plein-temps, représentaient près de 50 % de la main-d'oeuvre spécialisée et des techniciens [48]. C'est la nécessité autant que le désir personnel qui ont nourri cette main-d'oeuvre ; aujourd'hui, un niveau de vie typique de la classe moyenne exige généralement deux salariés adultes. Les femmes avaient cependant besoin d'horaires plus flexibles ; dans toutes les classes, nombre d'entre elles travaillent à temps partiel tout en restant des mères à plein-temps (voir tableau 5).

L'entrée de femmes des classes moyennes dans la population active a donc été une incitation supplémentaire à innover dans l'organisation flexible du plein-temps comme du temps partiel. Ces changements ignorent désormais les barrières de sexe, si bien que les hommes ont eux aussi des horaires de travail plus souples. Le *flextime* fonctionne de diverses manières. La solution la plus simple, employée d'une manière ou d'une autre par près de 70 % des sociétés américaines, consiste à donner au salarié une semaine de travail à plein-temps tout en lui laissant le soin de déterminer à quel moment il sera à l'usine ou au bureau. À l'opposé, près de 20 % des

sociétés permettent des horaires de travail « comprimés », permettant ainsi à un salarié de faire le travail d'une semaine en quatre jours, par exemple. Le travail à domicile est une option aujourd'hui retenue par environ 16 % des entreprises, en particulier pour les services, les ventes et les techniciens. Cette évolution est largement facilitée par l'essor des réseaux de communications internes. Aux États-Unis, les Blancs, hommes ou femmes, issus des classes moyennes ont davantage accès aux horaires flexibles que les ouvriers ou les Hispaniques. Les horaires flexibles sont un privilège de ceux qui travaillent le jour ; le travail en soirée ou de nuit reste l'apanage des classes les moins privilégiées (voir tableau 6).

Ce simple fait indique comment, tout en semblant promettre plus de liberté que celle de l'ouvrier asservi à la routine de la manufacture d'épingles de Smith, le *flextime* est intimement mêlé à la formation d'un nouveau système de surveillance. Les horaires flexibles n'ont rien à voir avec les calendriers de vacances où les employés savent à quoi s'attendre et ne sont pas non plus comparables au simple total des heures de travail hebdomadaire qu'une société peut exiger de ses salariés de base. Les horaires flexibles sont moins un droit qu'un avantage accordé aux employés privilégiés, observe l'analyste de gestion Lotte Bailyn. C'est un avantage inégalement distribué et strictement rationné. Tel est déjà le cas en Amérique tandis que d'autres pays s'acheminent vers la pratique américaine [49].

Si le *flextime* fait figure de récompense, il a pour effet de mettre l'employé sous la dépendance étroite de l'institution. Prenons l'exemple des plus flexibles des horaires flexibles : le travail à domicile. Cette « récompense » suscite une vive inquiétude parmi les patrons, qui redoutent de perdre le contrôle des absents et soupçonnent ceux qui restent à la maison d'être tentés d'abuser de leur liberté [50]. En conséquence, une multitude de contrôles ont été mis en place pour réglementer le travail effectif de ceux qui sont absents du bureau. Les employés sont parfois tenus de téléphoner régulièrement au siège ; des contrôles « intranet » peuvent être utilisés pour les surveiller ; le courrier électronique est souvent ouvert par les supérieurs. Rares sont les organisations pratiquant le *flextime* qui tiennent ce langage à leurs employés : « Voici votre tâche. Faites-la comme bon vous semble du moment que le travail est fait », sur le modèle du *Tagwerk*. Un employé bénéficiant d'horaires flexibles choisit son lieu de travail sans avoir davantage

de maîtrise du processus de travail proprement dit. Diverses études laissent penser que la surveillance du travail est souvent plus grande dans ce cas de figure que pour ceux qui travaillent au bureau [51].

Les travailleurs troquent ainsi une forme de soumission au pouvoir – le face-à-face – contre une autre, qui est électronique. Jeannette elle-même en a fait l'expérience en entrant dans un cadre de travail plus flexible, dans l'Est. La microgestion du temps progresse à grands pas, alors même que le temps semble déréglementé en comparaison des fléaux de la fabrique d'épingles de Smith ou du fordisme. La « logique métrique » du temps évoquée par Daniel Bell s'est déplacée de l'horloge à l'écran de l'ordinateur. Le travail est physiquement décentralisé, mais le pouvoir exercé sur l'employé est plus direct. Le travail à domicile est le refuge ultime du nouveau régime.

Telles sont donc les forces qui obligent les gens à changer : la réinvention de la bureaucratie, la spécialisation flexible de la production, la concentration sans la centralisation. Dans la révolte contre la routine, l'apparition d'une nouvelle liberté est trompeuse. Dans les institutions et pour les individus, le temps a été libéré de la cage d'airain du passé, mais c'est pour être soumis à de nouvelles formes de contrôle et de surveillance hiérarchiques. Le temps de la flexibilité est le temps d'un nouveau pouvoir. La flexibilité engendre le désordre sans pour autant libérer des contraintes.

Dans la vision des Lumières propre à Smith, la flexibilité était censée enrichir les gens aussi bien éthiquement que matériellement. Son individu flexible est capable de soudaines bouffées de sympathie pour les autres. Une tout autre structure de caractère apparaît chez ceux qui exercent le pouvoir au sein de ce régime moderne et compliqué. Ils sont libres, mais d'une liberté amorale.

Depuis quelques années, l'hiver, je me rends à Davos, dans les montagnes suisses, au grand rendez-vous des hommes d'affaires et des responsables politiques. Vous accédez au village par une route étroite qui serpente à travers les Alpes. Davos elle-même est organisée autour d'une grand-rue bordée d'hôtels, de boutiques et de chalets de ski. C'est le théâtre que Thomas Mann a choisi pour *La Montagne magique*, dont l'action a pour cadre un sanatorium pour tuberculeux depuis transformé en grand hôtel. Durant la semaine du

Forum économique mondial, Davos est un centre de pouvoir plutôt que de soins.

Un cortège de limousines sinue devant la salle de conférences où il y a force vigiles, agents de police et détecteurs de métaux. Chacun des deux mille invités qui descendent au village a besoin d'un badge de sécurité électronique pour entrer dans la salle, mais ce badge fait plus que d'éloigner le bas peuple. Il possède un code électronique qui permet au porteur de lire et d'envoyer des messages sur un système informatique élaboré, de prendre ainsi des rendez-vous ou de conclure des affaires – dans des cafés, sur les pistes de ski ou dans des dîners exquis dont les plans de table sont souvent perturbés par la bousculade des affaires.

Davos a pour mission de réchauffer l'économie mondiale. Le centre de conférences grouille d'anciens communistes qui chantent les vertus du libre-échange et de la consommation ostentatoire. La *lingua franca* est l'anglais, signe du rôle dominant de l'Amérique dans le nouveau capitalisme, et la plupart des gens parlent ici fort bien l'anglais. Le Forum économique mondial ressemble davantage à une cour qu'à une conférence. Les monarques sont les patrons des grandes banques et des sociétés internationales, qui excellent à écouter. Les courtisans s'expriment avec facilité et à voix basse, posant la voix pour obtenir des prêts ou conclure une vente. Davos coûte beaucoup d'argent aux hommes d'affaires (ce sont essentiellement des hommes), et seuls viennent quelques gros bonnets. Mais l'atmosphère courtoise est empreinte d'une certaine peur, la peur d'être « exclu du cercle », même dans ce Versailles enneigé.

Une sorte d'aigreur familiale m'a fait retourner à Davos en observateur. Ma famille se compose majoritairement de militants de la gauche américaine. Mon père et mon oncle ont combattu en Espagne : au début, contre les fascistes, mais à la fin de la guerre également contre les communistes. La désillusion qui a suivi le combat résume plus largement l'histoire de la gauche américaine. Ma propre génération a dû renoncer aux espoirs qui nous ont grisés en 1968, lorsque la révolution semblait être à portée de main. Pour la plupart, nous nous sommes rabattus malaisément sur la zone nébuleuse du centre gauche, où les mots ampoulés comptent davantage que les actes.

Et c'est ici, sur les pistes de ski de la Suisse, habillés comme pour faire du sport, que se trouvent les vainqueurs. De mon passé, j'ai

retenu une chose : il serait fatal de ne voir en eux que des êtres perfides. Alors que les miens ont pris l'habitude de cultiver une méfiance passive à l'égard de la réalité existante, la cour de Davos respire l'énergie. Elle témoigne des grands changements qui ont marqué notre temps : nouvelles technologies, attaque contre les rigidités bureaucratiques et économie transnationale. Rares sont les gens que j'ai rencontrés à Davos qui avaient commencé dans la vie aussi riches ou puissants qu'ils le sont devenus. C'est un royaume de gagneurs, qui doivent une bonne partie de leurs gains à la pratique de la flexibilité.

Pour le grand public, la meilleure incarnation publique de l'Homme de Davos est Bill Gates, l'omniprésent patron de Microsoft. Comme tous les principaux orateurs, il est apparu récemment en personne et sur un écran géant. Alors que l'énorme tête parlait, on entendait les grincheux marmonner dans la salle : la qualité des produits Microsoft leur paraît médiocre. Mais pour la plupart des PDG, cet homme est un héros, et pas uniquement parce qu'il a construit une immense entreprise en partant de rien. Il est l'incarnation même du magnat flexible ainsi qu'il est apparu très récemment quand il a découvert qu'il n'avait pas prévu les possibilités d'Internet. Et Gates de réorienter aussitôt ses activités pour saisir les nouvelles opportunités du marché.

Quand j'étais petit, je possédais les livres de la Petite bibliothèque Lénine, qui dépeignaient avec des détails marquants le caractère des capitalistes qui s'étaient hissés au sommet à la force du poignet. Une image particulièrement sinistre représentait l'aîné des Rockefeller sous les traits d'un éléphant écrabouillant d'infortunés ouvriers sous ses énormes pattes et saisissant avec sa trompe des locomotives et des derricks. Si implacable et cupide que puisse être l'Homme de Davos, ces seules qualités animales ne suffisent pas à rendre compte des traits de caractère des gros bonnets de la technologie, des capitalistes qui ne dédaignent pas le risque et des experts en réorganisation ici rassemblés.

L'obsession de s'accrocher aux choses, par exemple, semble étrangère à Bill Gates. Ses produits se succèdent à un rythme effréné et disparaissent aussi rapidement, alors que Rockefeller voulait des puits de pétrole, des bâtiments, des machines et des chemins de fer qui durent. L'attitude de Gates envers le travail semble marquée par le désintérêt pour le long terme : il parle de se positionner dans un réseau de possibilités plutôt que de se lier les mains dans une tâche

particulière. De l'aveu général, c'est un concurrent impitoyable et sa cupidité est de notoriété publique. Il n'a consacré qu'une infime parcelle de ses milliards de dollars à la charité ou au bien public. Mais sa disposition à ployer apparaît dans son empressement à détruire ce qu'il a fait au gré des impératifs de l'heure : il est capable de laisser filer, sinon de donner.

Cette absence d'attache temporelle est associée à un deuxième trait de caractère propre à la flexibilité : la tolérance à l'égard de la fragmentation. Quand Gates a pris la parole, l'an passé, il y est allé de son conseil en expliquant que l'essor des entreprises de haute technologie est une affaire embrouillée, riche en expériences, en déconvenues et en contradictions. D'autres grincheux américains ont fait la même observation à leurs collègues « rhénans » d'Europe qui, visiblement attachés aux bonnes vieilles formes d'antan, souhaitent élaborer une « politique de la technologie » cohérente pour leurs compagnies ou leurs pays. La croissance, répondirent les Américains, ne suit pas une voie toute tracée par la bureaucratie.

Peut-être est-ce simplement la nécessité économique qui pousse aujourd'hui le capitaliste à explorer maintes possibilités à la fois. Ces réalités pratiques exigent cependant une force de caractère bien particulière : celle d'un homme assez sûr de lui pour se complaire dans le désordre, d'un homme qui trouve son bonheur dans la dislocation. Rico, on l'a vu, a souffert des déplacements sociaux qui ont accompagné sa réussite. Les vrais gagnants ne souffrent pas de fragmentation. Au contraire : travailler sur plusieurs fronts en même temps les stimule. Cela participe de la dynamique du changement irréversible.

La capacité de se détacher de son passé et l'assurance qui fait accepter la fragmentation : ce sont là deux traits de caractère que l'on retrouve à Davos chez les hommes réellement à l'aise dans le nouveau capitalisme. Ce sont des traits qui encouragent la spontanéité, mais ici, en pleine montagne, cette spontanéité est au mieux éthiquement neutre. Ces mêmes traits de caractère qui engendrent la spontanéité deviennent plus autodestructeurs pour ceux qui travaillent à des échelons inférieurs du régime flexible. Les trois éléments du système de pouvoir flexible corrodent les caractères des employés plus ordinaires qui s'efforcent de respecter ces règles. C'est du moins le constat que j'ai fait en redescendant de la montagne magique pour regagner Boston.

Chapitre IV

Illisible

Un an après ma conversation avec Rico, je suis retourné à la boulangerie de Boston où vingt-cinq ans plus tôt, lorsque je préparais *The Hidden Injuries of Class*, j'avais interrogé un groupe de boulangers. À l'origine, j'étais venu les sonder sur leur perception des classes en Amérique. Comme la quasi-totalité des Américains, ils me dirent qu'ils appartenaient aux classes moyennes. En apparence, l'idée de classe sociale n'avait pas grand sens pour eux. Depuis Tocqueville, les Européens ont eu tendance à prendre les apparences pour la réalité ; d'aucuns en ont déduit que, nous autres Américains, formons bel et bien une société sans classe, tout au moins dans nos moeurs et nos croyances. D'autres, à l'instar de Simone de Beauvoir, en ont conclu que nous sommes désespérément aveugles à nos véritables différences.

Mes interviewés d'il y a un quart de siècle n'étaient pas aveugles. Ils avaient une manière assez « lisible » de reconnaître les classes sociales, même si ce n'était pas celle des Européens. La classe impliquait une évaluation beaucoup plus personnelle de soi et des circonstances. Ainsi peut-on tracer entre les gens des lignes de partage bien tranchées. Les patrons des fast-foods, par exemple, traitent ceux qui les servent avec une indifférence et une rudesse qui seraient insultantes et inacceptables dans un pub anglais ou un café français. C'est à peine si les êtres humains perdus dans la masse méritent d'être remarqués. La seule chose qui compte, c'est le nombre de ceux qui parviennent à s'en extraire. L'obsession américaine de l'individualisme exprime le besoin d'un statut à ces conditions : chacun veut être respecté pour ce qu'il est. En Amérique, on a donc tendance à interpréter la classe comme une question de caractère personnel. Ainsi, quand 80 % des boulangers

d'un groupe donné déclarent, « Je suis de la classe moyenne », ce n'est pas à la question de leur richesse ou de leur pouvoir qu'ils répondent, mais à celle de l'estime qu'ils ont d'eux-mêmes. C'est sur ce plan qu'ils répondent : je suis assez bon.

Quant aux mesures objectives de la position sociale, dont les Européens ont une approche économique en termes de classe, les Américains les conçoivent plus souvent en termes de race ou d'origine ethnique. La première fois que j'ai interviewé les boulangers de Boston, alors que la boulangerie avait un nom italien et faisait des pains italiens, la plupart des employés étaient grecs ; ces Grecs étaient les fils de boulangers qui avaient travaillé dans la même maison. Pour ces Américains d'origine grecque, « Noir » était synonyme de « pauvre », tandis que, à travers l'alchimie traduisant la situation sociale objective en caractère personnel, « pauvre » devenait un terme apparenté à « dégénéré ». Mes interlocuteurs de l'époque s'exaspéraient de voir que l'élite – médecins, avocats, professeurs et autres Blancs privilégiés – avait plus de sympathie pour les Noirs prétendument paresseux et assistés que pour les luttes des Américains de la classe moyenne indépendants et assidus au travail. La haine raciale trahissait donc une sorte de conscience de classe.

L'origine grecque des boulangers les aidait encore à mesurer leur position relativement basse sur l'échelle sociale. Les Grecs faisaient grand cas des origines italiennes de leurs patrons. Maints Italiens de Boston étaient aussi pauvres que les membres d'autres groupes ethniques, mais c'était un lieu commun dans les communautés d'immigrés : les Italiens qui s'étaient élevés dans la société avaient reçu l'aide de la Mafia. Les boulangers s'inquiétaient des effets de l'ascension sociale parmi eux ; ils redoutaient que leurs enfants perdissent leurs origines grecques en s'américanisant. Et les boulangers étaient certains que les WASP de Boston, les Blancs anglo-saxons et protestants, regardaient de haut les immigrés de leur espèce. Peut-être avaient-ils raison.

L'approche marxienne traditionnelle de la conscience de classe repose sur le processus du travail, plus précisément sur la manière dont les ouvriers entrent en rapport les uns avec les autres par leur travail. La boulangerie assurait très délibérément la cohésion de ses employés. En un sens, elle ressemblait davantage à la papeterie de Diderot qu'à la fabrique d'épingles de Smith, la cuisson du pain étant un ballet exigeant des années de formation pour être au point.

Reste que la boulangerie était bruyante ; l'odeur de levure se mêlait à celle de la sueur dans des pièces d'une chaleur étouffante ; les boulangers avaient constamment les mains plongées dans la farine et dans l'eau ; pour savoir quand le pain était à point, les hommes se servaient de leur nez autant que de leurs yeux. Ils étaient fiers de leur savoir-faire tout en protestant qu'ils ne trouvaient pas de plaisir dans leur travail, et je les croyais. Ils se brûlaient souvent au four ; le pétrin rudimentaire mettait leur musculature à rude épreuve ; et c'était un travail de nuit, si bien que ces hommes, qui attachent tant d'importance à leur famille, voyaient rarement les leurs au cours de la semaine.

Mais, à les voir batailler, il me semblait que leur solidarité ethnique – tous étaient Grecs – les rendait solidaires dans ce dur labeur : un bon ouvrier signifiait un bon Grec. Cette équation du travail bien fait et du bon Grec n'avait de sens que sur un plan concret, non pas dans l'abstrait. Les boulangers avaient besoin de coopérer intimement, de coordonner les diverses tâches de la boulangerie. Quand deux boulangers, deux frères l'un et l'autre alcooliques, arrivaient bourrés au travail, les autres les morigénaient, évoquant le désordre familial et la perte de prestige de leurs familles au sein de la communauté où tous les Grecs vivaient. Le fait de ne pas être un bon Grec était une arme puissante pour leur faire honte et imposer ainsi la discipline du travail.

Tout comme Enrico, les boulangers grecs de la boulangerie italienne avaient toute une série de consignes bureaucratiques pour organiser leur travail à long terme. Ils avaient hérité leurs places de leurs pères, *via* le syndicat local, qui surveillait aussi de près la structure des salaires, des prestations et des retraites. Certes, dans ce monde de la boulange, il n'y avait de clarté qu'au prix de certaines fictions. Le premier patron de la boulangerie était un Juif très pauvre, qui avait fait un peu d'argent, puis l'avait vendue à une organisation de taille moyenne qui employait des gérants aux patronymes italiens. Et pour clarifier les choses, on assimilait purement et simplement le Boss à la Mafia. Le syndicat qui organisait leur vie était en réalité dans le pétrin : certains de ses responsables risquaient la prison pour corruption, le fonds de pension avait été pillé et vidé. Reste que ces syndicalistes corrompus, m'avaient dit les boulangers, comprenaient leurs besoins.

Voilà donc par quels moyens un groupe d'ouvriers rendait

lisibles des conditions qu'un Européen interpréterait sans doute en termes de classe : dénigrement racial, communauté ethnique et sentiment du « nous ». Au travail, les employés exprimaient leur caractère en ayant un comportement honorable, en travaillant avec les autres dans un esprit de coopération et d'équité parce que tous appartenaient à la même communauté.

Quand je retournai à la boulangerie, après ma discussion avec Rico, je fus stupéfait de voir combien les choses avaient changé.

C'est un conglomérat géant de l'alimentation qui possède aujourd'hui l'affaire, mais ce n'est pas une unité de production de masse. Elle applique les principes de la spécialisation flexible chers à Piore et Sabel et utilise des machines sophistiquées et reconfigurables. Un jour, les boulangers produisent un millier de miches de pain français ; le lendemain, ils feront un millier de *bagels* (petits pains en croissant ou en couronne) au gré des variations de la demande. La boulangerie ne sent plus la transpiration et reste étonnamment fraîche alors qu'autrefois la chaleur donnait souvent la nausée aux boulangers. Sous la lumière apaisante des néons, tout est étrangement silencieux.

Socialement, ce n'est plus une boutique grecque. Tous les hommes que j'avais connus sont partis à la retraite ; ce sont de jeunes Italiens qui ont maintenant pris leur place, aux côtés de deux Vietnamiens, d'un hippie WASP vieillissant et incompétent et de plusieurs individus sans appartenance ethnique discernable. De surcroît, le personnel n'est plus exclusivement masculin. Parmi les Italiens, il y avait une jeune fille de tout juste vingt ans ainsi qu'une mère de deux enfants. Les employés vont et viennent à longueur de journée. La boulangerie est un enchevêtrement de temps partiel pour les femmes et même pour quelques hommes. L'ancienne équipe de nuit a été remplacée par des horaires beaucoup plus souples. Le pouvoir du syndicat des boulangers s'est érodé. Du coup, les plus jeunes ne sont pas couverts par des contrats syndicaux et travaillent sur des bases contingentes avec des horaires flexibles. Le plus marquant, compte tenu des préjugés d'autrefois, c'est que le contremaître est noir.

Du point de vue du passé, tous ces changements ont de quoi dérouter. Cette bouillabaisse d'ethnies, de genres et de races interdit assurément de comprendre les choses aussi simplement qu'autrefois. Mais l'inclination typiquement américaine à traduire les réalités de classe en termes plus personnels de statut continue à prévaloir. Ce

qui est vraiment nouveau, en revanche, c'est le terrible paradoxe dont j'ai eu un aperçu dans la boulangerie. Dans ce lieu de travail flexible à la pointe de la technologie, les travailleurs se sentent personnellement avilis par leur façon de travailler. Dans ce paradis des boulangers, eux-mêmes ont du mal à comprendre leur réaction. Sur le plan du fonctionnement, tout est clair ; sur celui des émotions, la situation est illisible.

La boulangerie informatisée a profondément changé le ballet des activités physiques. Désormais, les boulangers n'ont plus le moindre contact physique avec les matériaux ou les miches de pain ; ils surveillent tout le processus grâce aux icônes qui apparaissent sur leurs écrans et dont la couleur, par exemple, les renseigne sur la température et le temps de cuisson des fours. Rares sont les boulangers qui voient réellement le pain qu'ils font. Leurs écrans de travail ressemblent à tous les écrans équipés du logiciel Windows. Sur l'un d'eux, il y a des icônes correspondant à plus de variétés de pain qu'on n'en a jamais cuit par le passé : des miches de pain russe, italien ou français, qu'une simple pression du doigt sur l'écran suffit à produire. Le pain n'est plus qu'une image sur un écran.

À force de travailler ainsi, les boulangers ne savent plus vraiment comment on fait le pain. Le pain automatisé n'est pas une merveille de perfection technologique ; souvent les machines se trompent, mesurent mal l'effet du levain ou la couleur réelle du pain. Les employés peuvent « duper » l'écran pour corriger un peu ces défauts. En revanche, ils sont bien incapables de réparer les machines ou, ce qui est plus important, de préparer le pain avec un système de contrôle manuel quand les machines tombent en panne – ce qui n'arrive que trop fréquemment. Tributaires de leurs programmes, ils manquent de cette connaissance qui s'acquiert en mettant la main à la pâte. Le travail a cessé d'être lisible pour eux. Ils ne comprennent plus ce qu'ils font.

Les horaires flexibles ne font qu'aggraver les difficultés liées à cette façon de travailler. Souvent, les employés rentrent chez eux au moment précis où le désastre sort du four. Non qu'ils soient irresponsables : ils ont tout simplement d'autres impératifs, des enfants sur les bras, ou d'autres boulots auxquels ils doivent arriver à l'heure. Lorsque des fournées informatisées tournent mal, il est désormais plus facile de jeter les miches ratées, de reprogrammer l'ordinateur et de tout recommencer. Autrefois, j'avais vu fort peu

de rebuts ; tous les jours, maintenant, des monceaux de pains calcinés emplissent les immenses poubelles en plastique de la boulangerie – parfaits symboles de ce qu'il est advenu de l'art de la boulangerie. Cependant, il n'est nullement nécessaire de faire tout un roman sur cette perte de savoir-faire humain : le fin gourmet que je suis a trouvé son bonheur dans la qualité du pain qui survit au processus de production. Et de toute évidence, nombreux sont les Bostoniens qui partagent mon opinion puisque la boulangerie est une activité populaire et profitable.

D'après les vieilles notions marxiennes de classe, les travailleurs eux-mêmes devraient être aliénés en raison de cette perte de compétence. Ils devraient s'exaspérer de ces stupéfiantes conditions de travail. Or, le seul employé correspondant à ce cas de figure que j'aie pu trouver dans la boulangerie est le contremaître noir, qui se situe au bas de l'échelle parmi les cadres.

Rodney Everts, c'est le nom que je lui donnerai, est un Jamaïcain venu à Boston à l'âge de dix ans. Il a fait son chemin dans l'ancien système : d'apprenti, il est devenu maître boulanger, puis contremaître. Cette trajectoire représente vingt ans de combat. Il a été imposé à l'ancienne direction dans le cadre des mesures relatives à l'égalité raciale ; il a enduré la froideur quotidienne des Grecs, mais s'est imposé à force de détermination et de mérite. Son corps porte des traces de cette lutte ; souffrant d'une très forte surcharge pondérale, c'est un boulimique angoissé. Notre première discussion a tourné autour de la culture du levain et des régimes alimentaires. Rodney Everts a accueilli le changement de direction comme une libération parce que la nouvelle compagnie nationale avait un caractère moins raciste. De même, il s'est félicité des changements techniques introduits dans la boulangerie, parce que les nouveaux procédés ont réduit pour lui les risques de crise cardiaque. Il s'est réjoui par-dessus tout du départ à la retraite des Grecs et de l'embauche d'une main-d'oeuvre polyglotte. De fait, c'est à lui qu'il appartient de recruter la plupart de ses subalternes. Mais il en veut aussi aux ouvriers de travailler à l'aveugle même s'il comprend bien qu'ils ne sont pour rien dans leur manque de solidarité et de compétences. La plupart de ses recrues restent deux ans au plus dans la boulangerie ; les jeunes travailleurs non syndiqués forment une main-d'oeuvre particulièrement instable. Il en veut aussi à la compagnie de préférer ces travailleurs non syndiqués. S'ils étaient mieux payés, il en est convaincu, ils

resteraient plus longtemps. Et il en veut à la compagnie d'imposer des bas salaires en faisant miroiter les avantages des horaires flexibles. Il voudrait réunir toute son équipe en même temps pour résoudre au mieux les problèmes qui se posent. Les poubelles qui débordent le mettent hors de lui.

Je n'ai pu me défendre d'une certaine sympathie lorsqu'il m'a dit sa conviction que nombre de ces problèmes seraient éliminés si seulement les ouvriers étaient propriétaires de la boulangerie. Face au manque de savoir-faire de ses subalternes, Rodney Everts est tout sauf passif. Il a organisé plusieurs séminaires sur l'art de la boulangerie ; mais les deux Vietnamiens, qui ont peine à comprendre son anglais, ont été les seuls à répondre à son invitation. Cependant, j'ai surtout été frappé par sa capacité de prendre du recul et de regarder les choses en face. « Quand j'étais apprenti, vous me comprendrez, j'étais possédé par la rage aveugle de l'homme noir. » Fervent lecteur de la Bible, sa façon de s'exprimer ne laisse pas d'évoquer les cadences de la *King James Version*. « Et voilà ce qu'il m'est donné de voir aujourd'hui !» Cette clarté est ce qu'un Marx humaniste entendait par l'aliénation : la conscience malheureuse, dissociée, qui dévoile cependant les choses telles qu'elles sont et indique à chacun sa place.

Mais notre contremaître est seul. Ses subalternes ne se perçoivent pas aussi clairement. Leur vie quotidienne à la boulangerie est marquée par l'indifférence plutôt qu'un sentiment d'aliénation. Actuellement, pour être embauchés, les candidats doivent faire preuve de leurs compétences en informatique alors même qu'ils n'auront pas grand usage de ces connaissances au boulot, où il leur suffit de presser sur des boutons dans un programme Windows conçu par d'autres. « Boulangerie, cordonnerie, imprimerie, tout ce que vous voulez. J'ai la compétence », déclara l'une des femmes de l'atelier en partant d'un grand éclat de rire tandis que nous regardions les poubelles. Les boulangers ont parfaitement conscience d'accomplir des tâches simples et sans intérêt, d'en faire moins qu'ils ne savent faire. « Je rentre à la maison, je fais vraiment du pain, je suis boulanger, me confia l'un des Italiens. Ici, j'appuie sur des boutons. » Quand je lui demandai pourquoi il n'avait pas suivi le séminaire d'Everts, il répondit : « Qu'importe ? Je ne ferai pas ça jusqu'à la fin de ma vie. » Tous ne cessaient de répéter la même chose avec des mots différents : je ne suis pas vraiment un boulanger. Voici des gens dont l'identité professionnelle est

précaire. Si Bill Gates n'est pas très attaché à des produits spécifiques, cette nouvelle génération est indifférente aux spécificités de son travail.

Mais ce détachement va aussi de pair avec la confusion. Cette main-d'oeuvre flexible et polyglotte n'a guère les idées plus claires sur sa véritable place dans la société. Les aunes raciales et ethniques leur sont moins utiles qu'aux Grecs qui travaillaient autrefois ici ensemble. En Rodney Everts, leur contremaître noir, ils reconnaissaient un patron légitime. Son autorité reposait sur ses compétences. Les femmes de la boulangerie employaient le mot « féministe » avec aigreur. Lorsque je posai aux employés la même question qu'il y a vingt-cinq ans – « À quelle classe appartenez-vous ?» –, j'obtins la même réponse : la classe moyenne. À ceci près que la trame qui structurait jadis leur vie a disparu. (En faisant cette généralisation, je dois excepter les Vietnamiens, avec lesquels je dus parler en français ; par leurs liens communautaires, ils ressemblaient aux Grecs qui avaient travaillé ici avant.)

Le manque d'attachement aux activités particulières et la confusion quant à leur position sociale seraient peut-être tolérables si avait également disparu l'inclination typiquement américaine à traduire les circonstances matérielles en questions de caractère personnel. Mais tel n'est pas le cas. L'expérience professionnelle paraît encore intensément personnelle. Tout pousse ces gens à penser que leur travail a des répercussions sur eux, en tant qu'individus. « Pour quoi désirez-vous être respectés ?», demandai-je il y a vingt-cinq ans aux boulangers grecs. Et leur réponse était simple : en étant d'abord un bon père, puis un bon ouvrier. À mon retour, quand je posai cette même question à la vingtaine d'employés de la boulangerie, les paramètres du sexe et de l'âge compliquèrent le côté familial de la réponse, mais, comme auparavant, il leur tenait encore à coeur d'être un bon ouvrier. Sauf que, dans le régime flexible, les qualités de celui-ci semblaient plus difficiles à définir.

La technologie en usage dans la boulangerie n'est pas sans rapport avec cette identité précaire, mais pas exactement de la façon qu'on pourrait croire. Loin d'être hostiles, les machines sont conçues pour être « conviviales ». Elles ont des icônes clairs et des fenêtres bien organisées qui rappellent les écrans des ordinateurs domestiques. Un Vietnamien qui parle à peine l'anglais et ne

comprend pas vraiment la différence entre une baguette et un *bagel* peut les faire marcher. Ces mixers, ces pétrins et ces fours conviviaux obéissent à une rationalité économique. Ils ont permis à la société d'embaucher à des plus bas salaires que par le passé, au temps où ce n'étaient pas les machines mais les hommes qui étaient compétents – alors même que tous ont désormais, sur le papier, des qualifications techniques supérieures.

C'est la convivialité même de la boulangerie, j'ai fini par le comprendre, qui explique sans doute en partie la confusion des employés quant à leur métier de boulanger. Dans toutes les formes de travail, qu'ils sculptent ou servent des repas, les gens s'identifient à des tâches qui leur apparaissent comme un défi, à des tâches délicates. Mais dans cet atelier flexible, où les employés polyglottes vont et viennent de manière irrégulière, où chaque jour arrivent des ordres très différents, la mécanique est le seul véritable étalon de l'ordre : aussi le premier venu doit-il être capable de faire marcher les machines. Dans un régime flexible, la difficulté est antiproductive. Par un terrible paradoxe, en diminuant la difficulté et la résistance, nous créons les conditions mêmes d'une activité aveugle et indifférente de la part des utilisateurs.

De ce point de vue, j'ai eu la chance de me trouver dans la boulangerie quand l'une des pétrisseuses est tombée en panne. Quoique d'usage simple, le pétrin en question était d'un modèle complexe. Loin d'être transparent, son système d'exploitation informatique était, de l'aveu même de son constructeur, opaque. Quant à la « convivialité », elle trahissait une vision assez unilatérale des choses. Ce jour-là, à la boulangerie, on coupa le courant. Il fallut téléphoner et attendre deux heures, assis, qu'arrivent les dépanneurs de l'entreprise qui avait mis au point les machines.

Sitôt le courant coupé, les ouvriers ne cachèrent pas leur morosité et leur énervement. Cela était déjà arrivé, mais il n'y avait personne dans l'atelier qui pût entrer dans l'architecture opaque du système au point de comprendre, sans parler de résoudre, le problème. Les boulangers avaient une tâche à accomplir et cela ne les laissait pas indifférents. Ils voulaient se rendre utiles, faire marcher les choses, mais ils ne le pouvaient pas. En étudiant les serveurs dans les restaurants MacDonald, Katherine Newman a découvert que des employés prétendument non qualifiés sont soudain capables d'une attention soutenue et déploient toutes sortes

de compétences improvisées afin de continuer le service en cas de panne mécanique de ce genre [52]. Les boulangers partageaient cette impulsion, mais la technologie les contrariait dans leur élan.

Il serait bien entendu absurde de s'en prendre aux machines. Elles ont été conçues et fabriquées pour marcher d'une certaine façon. Les déchets et les pannes font partie des frais de fonctionnement ordinaires. À des niveaux de travail technique supérieurs, l'arrivée de l'ordinateur a enrichi le contenu de nombreux emplois. L'étude de Stanley Aronowitz et William DiFazio sur les effets de la CAO (Conception assistée par ordinateur) dans un groupe d'ingénieurs civils et d'architectes travaillant pour la ville de New York met en évidence un aspect beaucoup plus positif de la technologie. La possibilité de manipuler des images à l'écran excitait des gens habitués à dessiner à la main. « Au début, j'ai cru que ce serait simplement des appareils à dessiner, leur déclara l'un des architectes. […] En fait, je suis tout excité ; ça me permet de manipuler et de décomposer n'importe quel dessin. Je peux l'étirer, le déplacer, en retirer n'importe quelle partie [53]. » Cet usage de la machine a certainement fait réfléchir ses utilisateurs de haut niveau.

Pourtant, on n'en aurait pas moins tort d'exonérer la machine de toute responsabilité dans le détachement et les confusions de la flexibilité. La raison en est tout simplement que le nouvel outil du capitalisme contemporain est une machine beaucoup plus intelligente que les systèmes mécaniques du passé. Son intelligence peut se substituer à celle de ses utilisateurs et porter ainsi à de nouvelles extrémités le cauchemar smithien du travail abrutissant. Lorsque la CAO fut introduite dans le programme d'architecture du Massachusetts Institute of Technology (MIT), par exemple, un architecte formula cette objection :

> Quand vous dessinez un site, quand vous placez les lignes et les arbres, cela se grave dans votre esprit. Vous finissez par connaître le site mieux que ce n'est possible avec l'ordinateur. […] Vous apprenez à connaître un terrain en le dessinant et en le redessinant, plutôt qu'en laissant l'ordinateur le « régénérer » pour vous [54].

Dans le même ordre d'idées, le physicien Victor Weisskopf déclara un jour aux étudiants qui travaillaient exclusivement par expériences informatisées : « Quand vous me montrez ce résultat, l'ordinateur comprend la réponse, mais je ne pense pas qu'on puisse en dire autant de vous [55]. »

Il en va en ce domaine comme dans tous les autres : l'intelligence s'émousse, quand on a un usage purement opérationnel des machines, plutôt qu'autocritique. Analyste de la technologie, Sherry Turkle rapporte un entretien avec une fillette fort intelligente sur la meilleure façon de jouer à Sim City, jeu informatique d'urbanisme pour enfants. « Augmenter les impôts provoque toujours des émeutes », est l'une des règles les plus efficaces [56]. La gamine ne s'est pas demandé pourquoi ; elle sait seulement que cette règle rend le jeu plus facile. Avec la CAO, on peut tracer sur la machine un tout petit bout de quelque chose et voir presque aussitôt l'objet entier. Si l'on veut savoir à quoi ressemblerait une scène agrandie, rétrécie, renversée, vue de dos, il suffit de tapoter sur quelques touches de son clavier pour le savoir. En revanche, l'ordinateur ne vous dira pas si l'image a la moindre valeur.

Le détachement et la confusion que j'ai découverts parmi les boulangers de Boston est une réponse à ces caractéristiques de l'emploi de l'informatique dans un atelier flexible. Que la résistance et la difficulté sont des sources de stimulation mentale importante, que l'on n'apprend bien qu'en se battant pour apprendre ne serait nouveau pour aucun de ces hommes ou de ces femmes. Mais ces vérités n'ont pas de point d'ancrage. La difficulté et la flexibilité sont contraires au processus productif ordinaire de la boulangerie. En cas de panne, les boulangers se trouvaient soudain incapables d'accomplir leur travail, et cela rejaillissait sur leur sentiment du moi. Quand l'employée déclare, « boulangerie, cordonnerie, imprimerie, tout ce que vous voulez », elle témoigne de sa vision positive de la machine. Mais, comme elle me l'a dit et redit, elle non plus n'est pas une boulangère. Ces deux propositions sont étroitement liées : sa compréhension du travail est superficielle ; son identité professionnelle est précaire.

C'est encore un lieu commun : les identités modernes sont plus fluides que les divisions bien tranchées des sociétés de classe du passé. « Fluide » peut vouloir dire adaptable. Mais, dans une autre série d'associations, qui dit fluide dit aussi facile. Un mouvement fluide exige qu'il n'y ait pas d'obstacle. Quand on nous rend les choses faciles, comme dans les tâches décrites plus haut, nous devenons faibles ; notre engagement dans le travail demeure superficiel, puisque nous avons du mal à comprendre ce que nous faisons.

Retrouverait-on le dilemme même qui tracassait Adam Smith ?

Je ne le crois pas. Rien n'était caché à l'ouvrier de la fabrique d'épingles ; beaucoup demeure caché aux employés de la boulangerie. Le travail de chacun est à la fois transparent et obscur. La flexibilité crée des distinctions entre surface et profondeur. Les sujets moins puissants de la flexibilité sont contraints de rester à la surface.

Les anciens boulangers grecs accomplissaient un travail physiquement éreintant, dont nul ne pourrait souhaiter le retour. Pour eux, leur travail était tout sauf superficiel en raison de leurs liens ethniques ; et dans la ville moderne de Boston, ces liens d'honneur communautaire ont peut-être aussi disparu pour de bon. Ce qui compte désormais, c'est ce qui les a remplacés : l'association du flexible et du fluide avec le superficiel. Les surfaces lustrées et les messages simples qui vantent les produits standardisés à l'échelle de la planète ne nous sont que trop familiers et sont toujours plus alléchants pour le consommateur. Mais la division entre surface et profondeur se retrouve en partie dans le processus de production flexible, avec ses tâches conviviales dont on ne saurait décortiquer la logique profonde.

De la même façon, les gens peuvent souffrir de superficialité en tâchant de lire le monde autour d'eux et de se lire eux-mêmes. Les images d'une société sans classe, une façon commune de parler, de s'habiller et de voir peuvent aussi servir à dissimuler des différences plus profondes. À la surface, tout le monde semble être sur le même plan, mais briser la surface nécessite peut-être un code dont les gens manquent. Et si ce que les gens savent d'eux-mêmes est facile et immédiat, peut-être est-ce trop peu.

Les surfaces opaques du travail contrastent avec les enthousiasmes de Davos. Dans le régime flexible, les difficultés se cristallisent dans un acte particulier : celui qui consiste à prendre des risques.

Chapitre V

Risque

Jusqu'à sa fermeture, le *Trout Bar* est resté l'un de mes lieux de détente favoris à New York. Situé dans une ancienne usine de Soho, il n'était pas très engageant. On s'enfonçait dans un entresol d'où les fenêtres offraient une vue imprenable sur le spectacle démocratique de souliers et de chevilles anonymes. Le *Trout* était le royaume de Rose.

À peine sortie du lycée, Rose avait fait un bon mariage en épousant un homme d'âge mûr, un fabricant de feutre du temps où les hommes portaient encore des chapeaux. Et, suivant l'usage il y a trente ans, elle eut tôt fait d'avoir deux bébés. Le fabricant de feutre mourut presque aussi vite ; elle se servit des bénéfices de son affaire pour acheter le *Trout*. Apparemment, dans le monde des bars new-yorkais, on fait son chemin en devenant chaud ou en restant tiède. Dans le premier cas, il s'agit d'accrocher la population flottante des mannequins, des riches désoeuvrés et des patrons de presse qui passent pour branchés dans notre ville ; dans le second cas, il faut attirer une clientèle sédentaire et locale. Rose a choisi la seconde voie, qu'elle a trouvée plus sûre, et le *Trout* s'est rempli.

La restauration, dans cet établissement, n'était que pour les téméraires. Les cuistots, Ernesto et Manolo, n'avaient pas la moindre idée de la fonction de la chaleur dans la cuisson, si bien qu'un cheeseburger saignant vous était habituellement servi sous la forme d'un objet sec et coriace à découper au canif. Mais Ernesto et Manolo étaient les « garçons » de Rose. Elle plaisantait avec eux, elle les attrapait et ils lui répondaient des grossièretés en espagnol. Pour le reste, il en allait tout autrement. Les gens venaient là pour être tranquilles. J'imagine que toutes les grandes villes ont des oasis de ce genre. Une génération durant, j'ai vu les mêmes habitués avec

qui j'ai eu des conversations interminables sans jamais m'en faire des amis.

Alors même qu'elle est une solide New-yorkaise et qu'elle a les pieds sur terre, Rose avait tout l'air du genre de « personnage » qu'affectionne la bohème de New York. Ses yeux étaient agrandis par d'énormes lunettes carrées qui semblaient seulement souligner sa voix, véritable trompette nasale d'où sortaient souvent des observations caustiques. Son véritable caractère se cachait derrière cette façade. Elle se serait étranglée de rire si je lui avais dit que je la trouvais délicate et intelligente. Mais son problème est qu'elle ne trouvait pas son compte à servir un café ou un verre aux gens du quartier : acteurs au chômage, écrivains fatigués et hommes d'affaires bedonnants. Comme il se doit, elle était en pleine crise de l'âge mûr.

Voici quelques années, elle décida de quitter le royaume douillet et profitable qu'elle s'était aménagé au *Trout*. Le choix du moment pour changer de vie répondait à une certaine logique. L'une de ses filles venait de se marier ; l'autre avait enfin obtenu son diplôme d'études supérieures. À diverses reprises, Rose avait été sollicitée par les chercheurs d'une agence de publicité spécialisée dans les boissons qui faisait la promotion des alcools dans les magazines sur papier glacé. Et voici qu'ils lui parlèrent d'un contrat de deux ans renouvelables dans leur agence : ils cherchaient quelqu'un pour relancer la vente d'alcools forts, puisque la part de marché du scotch et du bourbon déclinait. Rose saisit l'occasion, posa sa candidature et décrocha le poste.

New York est le centre international de la publicité et les autres New-yorkais repèrent sans mal les gens qui ont fait de l'image leur métier. Les hommes des médias cultivent moins le look du responsable posé que celui de l'artiste qui a réussi : chemises de soie noires, costumes noirs. Beaucoup de noir, et pour très cher. Les hommes et les femmes de la profession s'épanouissent dans tout un réseau de cocktails, de soirées dans des galeries et de sauteries. Il n'y a que cinq cents personnes qui comptent vraiment dans les médias à New York, m'expliqua un jour un agent de publicité de la ville, parce que ce sont eux que l'on voit un peu partout. Les milliers d'autres qui bossent dans des bureaux habitent une espèce de Sibérie. Le réseau de l'élite marche au « bavardage », à cette ligne haute tension de la rumeur qui fonctionne nuit et jour.

Apparemment, ce n'était pas un milieu fait pour permettre à

Rose de déployer ses ailes. Mais on en arrive parfois à un tournant où l'on se dit que, si l'on ne fait pas quelque chose de neuf, sa vie deviendra toujours plus miteuse comme un costume élimé. Rose saisit l'occasion avec la sagesse d'un petit patron. Elle mit le *Trout* en gérance au cas où les choses tourneraient mal.

Du point de vue de tous les habitués, le *Trout* amorça un subtil mais profond déclin avec le départ de Rose. La nouvelle gérante était pleine d'attentions. Elle mit des plantes dans tous les encadrements de fenêtre. La salsa [57] et autres amuse-gueules diététiques remplacèrent les cacahuètes huileuses qui avaient toujours eu les préférences de la clientèle. Elle possédait ce mélange d'indifférence humaine et d'hygiène corporelle que j'associe à la culture californienne.

Mais Rose revint au bout d'une année seulement. Le spectacle des pieds des passants remplaça aussitôt les plantes, les cacahuètes refirent leur apparition. La femme de Californie tint bon une semaine, puis elle disparut elle aussi. Nous étions tous profondément soulagés, mais nous nous posions des questions. Dans un premier temps, Rose devait se contenter d'un « On ne fait pas vraiment d'argent dans une entreprise » – déclaration apparemment logique pour des acteurs sans travail. Pour ma part, je la trouvais inhabituellement évasive. De temps à autre, au fil des premières semaines, elle avait lâché des remarques acides sur les « petits gommeux des beaux quartiers ». Et un jour, elle finit par dire, à propos de rien : « J'ai craqué. »

À mon sens, le choc culturel était la raison la plus simple du retour anticipé de Rose. Dans la gestion de son petit commerce, elle faisait quotidiennement le compte de ses réussites et de ses échecs, de ses profits et de ses pertes. En comparaison, l'agence de publicité fonctionnait mystérieusement, même si dans ce secteur les casse-tête se rapportent aux succès et aux échecs humains plutôt qu'au fonctionnement des machines. Un jour après son retour au *Trout*, elle me parla d'un « truc bizarre » sur les gens qui réussissent dans l'image. Les gens qui réussissent dans la pub ne sont pas nécessairement les plus ambitieux puisque tout le monde a de l'énergie à revendre. Ceux qui réussissent vraiment sont les plus habiles à s'éloigner de la catastrophe et à laisser les autres payer les pots cassés. La réussite consiste à éviter d'être dans le collimateur du comptable : « Tout le truc consiste à ne rien se laisser mettre sur le dos. » Rose fut surtout frappée de voir que, même une fois les

comptes faits, les casseroles d'une personne comptaient moins pour les patrons que les contacts et le réseau.

Cette manière de balayer d'un revers de main les véritables résultats valait également pour elle. Alors même qu'elle était sous contrat pour deux ans, « ils me firent bien comprendre qu'ils pouvaient me remercier à tout moment ». Comme elle avait mis son bar en gérance, ce n'était pas une menace mortelle. Ce qui se passait en elle était plus subtil. Elle se sentait constamment à l'épreuve, mais ne savait jamais exactement où elle se trouvait. Il n'y avait aucun indicateur objectif pour mesurer un bon travail, hormis la rumeur et le talent nécessaire « pour qu'on ne vous colle rien sur le dos ». Et, pour Rose, c'était d'autant plus troublant qu'elle faisait une expérience personnelle. Elle n'était pas entrée dans ce monde pour faire du fric, mais uniquement pour faire quelque chose de plus intéressant de sa vie. Et au bout d'un an, m'avoua-t-elle, « je n'avais pas le sentiment d'aller où que ce soit. J'étais plantée ».

Dans les situations fluides de cette nature, les gens ont tendance à se focaliser sur des vétilles, à scruter les détails des événements quotidiens en quête de signes, un peu comme les aruspices qui étudiaient les entrailles des animaux abattus. Comment le patron a dit bonjour le matin, qui a été invité au pot de lancement de la vodka citron, qui a été convié à dîner après : autant de signes annonciateurs de ce qui se passe vraiment dans l'agence. Rose était parfaitement capable de supporter cette forme d'angoisse banale et quotidienne : elle est l'un des personnages les plus solides qu'il m'ait été donné de rencontrer. Mais le sentiment de n'avoir aucun ancrage dans les mers chatoyantes du monde de l'image l'usait intérieurement.

De surcroît, elle apprit à l'agence une leçon amère sur l'expérience qu'elle apportait avec elle en pariant sur une autre vie : les gens d'âge mûr comme elle sont traités comme du bois mort et l'on ne fait pas grand cas de leur expérience. Au bureau, tout le monde se focalisait sur l'instant présent, sur ce qui allait se passer et les moyens de prendre une longueur d'avance. Dans ce métier, les regards deviennent vitreux dès que quelqu'un commence une phrase par une formule du style : « Une chose que j'ai apprise, c'est que… »

Il faut du courage à une femme d'âge mûr comme Rose pour se risquer dans une nouvelle aventure, mais l'incertitude sur sa

véritable position et la négation de son expérience passée ont fini par lui saper le moral. « Changement », « opportunité », « nouveau » : tous ces mots sonnaient creux lorsqu'elle décida de regagner le *Trout*. Bien qu'elle eût une disposition peu commune à prendre des risques et que les médias soient un monde inhabituellement fluide et superficiel, son échec met en évidence certains éléments de la confusion plus générale qui règne pour qui cherche à s'orienter dans un monde flexible.

Dans maintes circonstances différentes, la prise de risques peut être une mise à l'épreuve cruciale du caractère. Psychologiquement, le Julien Sorel de Stendhal ou le Vautrin de Balzac se forgent en prenant de gros risques et, dans leur empressement à jouer le tout pour le tout, deviennent des figures quasi héroïques. Quand Joseph Schumpeter invoque la destruction créatrice chère à l'entrepreneur, il écrit dans l'esprit des romanciers du XIX^e^ siècle : les êtres humains d'exception se trempent en vivant constamment à la limite. Les traits de caractère affichés à Davos, cette manière de laisser filer le passé et de se complaire dans le désordre, entrent précisément dans ce cas de figure.

De nos jours, cependant, le goût du risque n'est plus considéré comme l'apanage des capitalistes en quête de placements spéculatifs ou de personnalités extraordinairement aventureuses. Le risque doit devenir une nécessité quotidienne qui pèse sur les épaules des masses. Dans la « modernité avancée », déclare le sociologue Ulrich Beck, la « production sociale de richesse s'accompagne systématiquement d'une production sociale de risques [58] ». Dans une veine plus ordinaire, les auteurs d'*Upsizing the Individual in the Downsized Corporation* invoquent l'image du travail continuellement « rempoté », comme une plante en pleine croissance, le travailleur jouant en l'occurrence les jardiniers. L'instabilité même des organisations flexibles impose aux employés la nécessité de « rempoter » leur travail, autrement dit de prendre des risques. Ce manuel de gestion est typique de beaucoup d'autres en ce qu'il fait de nécessité vertu. Suivant cette théorie, on renouvelle ses énergies en prenant des risques. Ainsi se recharge-t-on continuellement [59]. Cette image du « rempotage » est réconfortante : elle domestique l'héroïsme du risque. Loin des paris dramatiques d'un Julien Sorel, le risque devient normal et ordinaire.

Le mot « risque » lui-même vient de l'italien de la Renaissance, *risicare*, qui veut dire « oser ». La racine suggère bel et bien la

bravade et l'aplomb, mais l'histoire ne s'arrête pas là. Encore assez récemment, les jeux de hasard et de risque semblaient braver les dieux. L'expression moderne « tenter le destin » vient de la tragédie grecque, dans laquelle Atê, la force du destin, châtie les hommes et les femmes de leur orgueil, de leur trop grande audace et de leur manière de présumer de l'avenir. Fortuna, la déesse romaine du hasard, était censée déterminer chaque coup de dés. Dans cet univers gouverné par les dieux, sinon par Dieu, il y avait de la place pour l'audace, mais pas grande marge pour le hasard.

Un livre célèbre sur le risque, le *Liber abbaci* de Fibonacci, devait marquer un jalon dans l'affirmation du caractère purement aléatoire des événements ainsi que dans la capacité des êtres humains à gérer leurs risques. Paru en 1202, l'ouvrage de Fibonacci s'inspirait des chiffres arabes comme 1, 2 ou 804 738, qui permettaient des calculs difficiles à effectuer avec les chiffres romains I, II ou MCIV. L'exemple des « lapins » reste la partie la plus célèbre du livre de Fibonacci. Il s'agissait de calculer combien un seul couple de lapins pouvait avoir de descendants par an. De ces calculs naquit toute une science de prédiction mathématique. Des mathématiciens italiens de la Renaissance comme Luca Pacioli et Jérôme Cardan se lancèrent dans cette nouvelle science de calcul des risques. Pascal et Fermat devaient faire de même en France. Nombre des stratégies de calcul des ordinateurs modernes dérivent à leur tour des travaux de Jacques Bernoulli et de son neveu Daniel, à l'aube des Lumières.

Au milieu du XVIII^{e} siècle, on s'efforçait encore de comprendre le risque à travers des discussions purement verbales. La compagnie d'assurances Lloyd de Londres, par exemple, est née d'un café dans lequel des inconnus venaient bavarder et échanger des renseignements sur la navigation et autres aventures risquées, certains décidant ensuite de placer leur argent en fonction de ce qu'ils avaient entendu [60]. La révolution amorcée par Fibonacci finit par remplacer la simple discussion par des calculs informels, comme dans les projections qui rendent possible tout le système des paris, des dérivés et des couvertures de la machine financière moderne.

Reste que la peur de tenter le destin a plané sur la gestion du risque. « Qui peut se vanter d'avoir pénétré si profondément la nature de l'esprit humain ou la merveilleuse mécanique des corps, qu'en des jeux qui reposent sur l'agilité mentale ou physique il puisse prédire lequel des joueurs va gagner ou perdre ?», demandait

Jacques Bernoulli en 1701 [61]. Les calculs purement mathématiques ne sauraient éliminer les aspects psychologiques de l'analyse des risques ; dans son *Treatise on Probability*, John Maynard Keynes affirmait ainsi qu'« il est peu vraisemblable que nous découvrions une méthode d'identification des probabilités, sans le secours de l'intuition ou du jugement direct [62] ». Si l'on en croit le psychologue Amos Tversky, les émotions se focalisent sur la perte.

À la suite de nombreuses expériences en laboratoire, il en est arrivé à la conclusion que, dans la vie quotidienne, les gens sont plus soucieux des pertes que des gains. C'est vrai dans leur carrière et leur vie conjugale comme à la table de jeu : l'homme est « plus sensible aux stimuli négatifs que positifs. […] Peu de choses peuvent améliorer votre état, mais le nombre de celles qui pourraient l'empirer est illimité [63] ». Tversky et son collègue Daniel Kahneman ont essayé, en particulier, de dégager ce qu'on pourrait appeler une mathématique de la peur. Leur travail repose sur le phénomène de la régression, le fait qu'un pari heureux sur un roulement de dé ne conduit pas à un nouveau pari heureux. On assiste plutôt à une régression vers une moyenne indéterminée ; le prochain coup pourrait être bon ou mauvais [64]. C'est le hasard aveugle, non pas Dieu, qui gouverne l'instant.

Toutes ces raisons expliquent que la prise de risque ne se résume pas au calcul serein des possibilités que recèle le présent. La mathématique du risque n'a aucune assurance à nous offrir et c'est très raisonnablement que la psychologie du risque se concentre sur les pertes éventuelles.

Voici donc comment le jeu s'est déroulé dans la vie de Rose. « Au cours des toutes premières semaines, je planais. Disparu, Manolo, et même vous, mon très cher Richard. J'étais cadre. Par la suite, naturellement, vous avez tous commencé à me manquer, juste un peu, et bien entendu je supportais mal ce que cette petite blonde était en train de faire de mon commerce. » Rose marqua un temps de pause. « Mais ce qui m'est arrivé… ce n'était rien de très précis. » Les gens de notre âge sont inquiets, fis-je, c'est normal. Cette boîte semblait chaotique et irrationnelle. « Non, ce n'est même pas ça. J'étais tout bonnement abattue de faire quelque chose de nouveau. » Comme le suggèrent les recherches de Tversky et Kahneman, la locution « courir un risque » ou « être exposé » vient naturellement à la bouche quand nous discutons de risques. Courir

un risque est par nature plus déprimant que prometteur. S'installer dans un état perpétuel de vulnérabilité : telle est la proposition que font, peut-être sans le vouloir, les auteurs des manuels de gestion quand ils célèbrent la prise de risque quotidienne dans l'entreprise flexible. Certes, Rose n'était pas déprimée au sens clinique du terme ; il semble au contraire qu'elle ait accompli son travail avec énergie. Mais elle était taraudée par une inquiétude sourde et lancinante, renforcée par l'ambiguïté exagérée de la réussite et de l'échec dans le monde de la publicité.

La régression à la moyenne est inhérente au risque sous toutes ses formes. Le lancement de dé est toujours aléatoire. Autrement dit, d'un point de vue mathématique, la prise de risque n'a pas la qualité d'un récit, où un événement mène au suivant et le conditionne. Naturellement, la régression est une réalité que les gens s'efforcent de nier. Ainsi du joueur quand il dit qu'il a de la veine ou que la chance lui sourit. Le joueur s'exprime comme si les roulements de dé étaient plus ou moins liés et donne ainsi à la prise de risque la forme d'un récit.

Mais c'est une histoire dangereuse. Suivant l'éloquente formulation de Peter Bernstein, « nous prêtons excessivement attention aux événements extraordinaires affectés d'une faible probabilité et négligeons les événements qui relèvent de la routine. […] En conséquence, nous oublions la régression à la moyenne, allons au-delà de nos positions pour nous retrouver en difficulté [65] ». Bernstein, Tversky et Kahneman auraient pu donner en exemple *Le Joueur* de Dostoïevski pour montrer comment le désir d'un récit dramatique du risque est dégonflé par la connaissance du caractère fictif de la chance. Dans le roman comme dans la vie, le besoin que les choses marchent est inséparable du fait que le joueur sait bien qu'il n'y a aucune nécessité pour que les choses se passent ainsi.

Je posai à Rose la question que j'avais posée à Rico, mais en termes plus précis : comment résumerait-elle l'histoire de cette année passée dans les beaux quartiers ? « L'histoire ?» Oui, comment les choses avaient-elles évolué au fil de l'année ? « Eh bien, en fait, les choses n'ont pas changé. J'en suis toujours restée au point de départ. » Mais c'est impensable ! Ils vous ont gardée alors même qu'ils ont laissé filer quatre autres nouvelles recrues. « Ouais, j'ai survécu. » C'est donc qu'ils devaient apprécier votre travail. « Voyez-vous, ces messieurs ont vraiment la mémoire

courte. Comme j'ai dit, tout est toujours à recommencer. Chaque jour, il faut faire ses preuves. » Être perpétuellement menacé finit par vous ronger. Aucune forme de narration ne saurait triompher de la régression à la moyenne. Il faut « toujours repartir à zéro ».

Dans une autre société, cette histoire pourrait avoir une coloration différente. La dimension sociologique de l'exposition de Rose au risque réside dans la manière dont les institutions façonnent les efforts d'un individu pour changer de vie. Nous avons vu certaines des raisons pour lesquelles les institutions modernes elles-mêmes ne sont pas rigides ni clairement définies. Leur caractère incertain vient du refus de la routine, de l'insistance sur les activités à court terme et de la création de réseaux amorphes et éminemment complexes à la place des bureaucraties de style militaire. C'est dans une société qui cherche à déréglementer le temps et l'espace que Rose a pris des risques.

Le risque consiste en fait à passer d'une position à une autre. L'une des analyses les plus fortes du mouvement dans la société moderne nous vient du sociologue Ronald Burt. Le titre de l'un de ses livres, *Structural Holes*, suggère ce que le changement de place a de singulier dans une organisation informelle : plus il y a de trous, de détours ou d'intermédiaires entre les gens dans un réseau, plus il est facile aux individus de circuler. L'incertitude même pousse à bouger. Un individu peut profiter d'occasions que les autres n'ont pas perçues, il peut profiter de la faiblesse des contrôles de l'autorité centrale. À l'opposé des grilles de promotion bien définies de la pyramide bureaucratique traditionnelle, c'est dans les « trous » d'une organisation que chacun peut tenter sa chance.

Naturellement, le preneur de risque ne saurait se satisfaire du chaos pur et simple. Le sociologue James Coleman observe justement que les gens doivent puiser dans un fond de capital social – des expériences passées communes aussi bien que des réalisations individuelles et des dons – pour se repérer dans un réseau flottant. D'autres sociologues de la mobilité en réseau soulignent qu'une personne qui se présente à un nouvel employeur ou à un nouveau groupe de travail doit être séduisante aussi bien que disponible ; le risque implique davantage qu'une simple occasion [66].

Le travail de Burt met aussi en évidence une réalité humaine importante que la cour de Davos nous fait toucher du doigt : le bon preneur de risque doit se plaire dans l'ambiguïté et dans

l'incertitude. Les hommes de Davos se sont révélés à l'aise dans cette condition. Les individus moins puissants qui essaient d'exploiter l'ambiguïté finissent par se sentir en exil. Ou ils s'égarent à force de se déplacer. Dans le capitalisme flexible, la désorientation impliquée par la marche vers l'incertitude, vers ces trous structurels, se produit de trois manières spécifiques : par des « mouvements latéraux ambigus », par des « pertes rétrospectives » et des effets salariaux imprévisibles.

Tandis que les hiérarchies pyramidales laissent la place à des réseaux plus lâches, les gens qui changent d'emploi font plus souvent l'expérience de ce que les sociologues ont appelé des « mouvements latéraux ambigus ». Une personne avance en réalité de manière oblique, comme un crabe, alors même qu'elle croit s'élever dans le réseau. Selon le sociologue Manuel Castells, ce phénomène se produit alors même que la distribution des revenus se polarise et que les catégories d'emploi deviennent plus amorphes [67]. D'autres spécialistes de la mobilité sociale insistent sur ce qu'ils appellent des « pertes rétrospectives » dans un réseau flexible. Comme les gens qui prennent le risque d'avancer dans des organisations flexibles ont souvent peu de renseignements solides sur ce qu'impliquera une nouvelle position, ils ne s'aperçoivent qu'après coup qu'ils ont pris de mauvaises décisions. Si seulement ils avaient su, ils n'auraient pas pris de tels risques. Mais les organisations sont si souvent dans un état de flux interne qu'il est vain d'essayer de prendre des décisions rationnelles sur son avenir en se fondant sur la structure actuelle de sa société [68].

Quand ils bougent, les gens se demandent avant tout s'ils vont gagner plus d'argent. Les statistiques sur les salaires du changement dans l'économie actuelle sont décourageantes. De nos jours, les gens qui changent d'emploi sont plus souvent perdants que gagnants : 34 % essuient des pertes significatives quand 28 % y gagnent sensiblement (voir tableau 8). Une génération plus tôt, les proportions étaient *grosso modo* inverses. On avait un peu plus de chances d'améliorer sa situation en changeant d'emploi qu'en s'en remettant à la promotion interne. Malgré tout, le taux de changement d'emploi d'une société à l'autre était moins élevé qu'aujourd'hui ; des facteurs comme la sécurité de l'emploi et l'attachement à son entreprise poussaient les gens à rester à leur place.

Retracer les trajectoires statistiques qui expliquent cette

configuration, je tiens à le préciser, nécessite l'examen complexe de toute une batterie de facteurs : âge, origine sociale des parents, race, niveau de formation et chance. Et l'on ne rend guère les choses plus claires en affinant les distinctions. Il semble, par exemple, que les courtiers en bourse remerciés « pour performances médiocres » aient deux fois plus de chances de gagner au changement que les agents de change assurant avoir quitté délibérément une entreprise. Les raisons de cette situation sont loin de sauter aux yeux et il n'est pas donné à tout le monde de pouvoir faire sa petite enquête.

Pour ces trois raisons, la mobilité professionnelle dans les sociétés contemporaines est souvent un processus illisible. Elle contraste, par exemple, avec les négociations entre des syndicats qui représentent des blocs massifs de travailleurs et des patrons aux commandes d'institutions non moins imposantes. Celles-ci se soldaient par des pertes ou des gains collectifs de revenu parfaitement clairs et décidaient des promotions ou des rétrogradations. Ces tractations entre main-d'oeuvre et direction avaient un caractère catégorique. Pour reprendre le mot heureux de l'analyste d'entreprise Rosabeth Moss Kantor, les « éléphants » – les vieilles bureaucraties – apprennent à danser [69] ». Et cette nouvelle danse consiste en partie à résister aux négociations formelles dans de grandes institutions afin de tracer des voies plus fluides et individualisées pour la promotion ou les salaires. Chez General Motors, les échelles de salaires et les définitions de postes sont infiniment plus compliquées de nos jours qu'au milieu du siècle, lorsque Daniel Bell y découvrit un régime collectif et rigide.

Si les gens ignorent ce qui les attend quand ils prennent le risque de bouger, pourquoi parient-ils ? La boulangerie de Boston est un cas intéressant à cet égard parce que l'entreprise n'a jamais eu à réduire ses activités ; au contraire, elle est constamment à la recherche de recrues. Elle n'oblige personne à partir ; ce sont les employés qui s'en vont de leur plein gré, comme l'homme qui m'a confié : « Je ne ferai pas ça jusqu'à la fin de ma vie. » Face à ces défections, les dirigeants sont sur la défensive et font valoir combien c'est une maison sûre, attrayante et moderne. Rodney Everts est moins sur la défensive mais tout aussi perplexe. « Quand on me dit qu'il n'y a pas d'avenir ici, je demande ce qu'ils veulent. Ils ne savent pas ; ils me disent qu'il ne faut pas rester collé au même endroit. » Par chance, le marché du travail pour les bas

salaires tourne actuellement à plein régime à Boston. Mais cette simple impulsion à partir n'en conserve pas moins quelque chose de déroutant.

Quand j'ai parlé à Everts des études sociologiques sur les trous structurels, il a répondu : « La science nous démontre donc que les gens sont attirés par le danger, comme la phalène par la flamme » (quand je vous disais que c'était un lecteur attentif de la Bible !). Mais le goût du risque, si aveugle, incertain ou dangereux qu'il puisse être, témoigne d'une série de motivations plus culturelles.

Si toute prise de risque est un voyage dans l'inconnu, le voyageur a généralement quelque destination en tête. Ulysse voulait regagner ses pénates ; Julien Sorel voulait se hisser dans la haute société. La culture moderne du risque a ceci de singulier que le fait de ne pas changer est perçu comme un signe d'échec, que la stabilité passe presque pour un état de mort vivant. La destination importe donc moins que le départ en soi. D'immenses forces sociales et économiques nourrissent cette insistance sur le départ : le désordre des institutions, le système de production flexible, les réalités matérielles elles-mêmes qui vont à la mer. Rester au port, c'est être largué.

La décision de partir a donc déjà tout l'air d'une chose accomplie. Ce qui compte, c'est la décision de rompre. De nombreuses études du risque montrent que les gens connaissent un moment d'exaltation quand ils prennent la décision d'une rupture, d'un départ. Tel était aussi le cas pour Rose. Mais l'histoire ne s'est pas arrêtée à cette ivresse du départ. Dans son cas, les mathématiques du hasard par nature déprimantes ont été aggravées par un monde dans lequel elle ne savait jamais quels étaient les véritables enjeux. Cette indétermination est valable pour d'autres qui cherchent plus d'argent ou une meilleure place.

Quand, à l'instar de nos boulangers, on est superficiellement attaché à son travail, il n'est guère de raisons de rester sur le rivage. Certains marqueurs matériels du voyage sont d'ordre professionnel ou salarial, mais les déplacements latéraux, les pertes rétrospectives et les structures salariales illisibles effacent ces marqueurs du progrès. Ainsi devient-il difficile de s'orienter socialement, plus difficile que dans le système des classes du passé.

Ce n'est pas que l'inégalité et les distinctions sociales aient disparu, loin de là. Tout se passe plutôt comme si, en se mettant en branle, on suspendait soudain sa réalité ; on ne fait guère de calculs,

on ne choisit pas rationnellement, on se contente d'espérer qu'il se produira quelque chose si on fait une rupture. Une bonne partie de la littérature sur le risque traite de stratégie et de plans de jeu, de coûts et de bénéfices, dans une sorte de rêverie académique. Dans la vraie vie, le risque obéit par-dessus tout à la peur de ne pas agir. Dans une société dynamique, qui demeure passif dépérit.

On pourrait croire que la prise de risque serait moins désolante s'il était bel et bien possible de réaliser le rêve du stratège en chambre, de calculer rationnellement les gains et les pertes, de rendre le risque lisible. Mais le capitalisme moderne a organisé certains types de risques d'une façon qui ne rend pas cette clarté plus inspirante. Les nouvelles conditions du marché obligent des foules de gens à prendre des risques tout à fait astreignants, alors même que les parieurs le savent : les chances de gagner sont minces.

Pour illustrer mon propos, je voudrais revenir sur une observation que Rose m'a faite un après-midi, en passant. Chaque fois qu'un « costume noir » était viré à l'agence de publicité, « les gens faisaient la queue devant nos locaux, des centaines de CV, des gosses qui nous imploraient de leur donner la chance d'un entretien ». Le problème n'est que trop bien connu ; il y a surabondance de jeunes travailleurs qualifiés dans maints autres secteurs, tels l'architecture, le monde universitaire et le droit.

Il ne manque assurément pas de solides raisons matérielles d'obtenir un diplôme. Les statistiques américaines (représentatives de toutes les économies avancées) montrent que les augmentations de revenu, au cours de la dernière décennie, ont été de 34 % plus élevées pour les Bac + 2 que pour les simples bacheliers : autrement dit, alors que les premiers avaient déjà un salaire initial plus élevé, la disparité s'est creusée de 34 % en l'espace d'une décennie. La plupart des sociétés occidentales ont ouvert les portes des établissements d'enseignement supérieur. On estime qu'en 2010, 41 % des jeunes gens de vingt-cinq ans auront un diplôme de Bac + 4, 62 % au moins un diplôme de Bac + 2 ; pour la Grande-Bretagne et l'Europe occidentale, les taux seraient d'environ 10 % inférieurs [70]. En Amérique, pourtant, un cinquième seulement des postes de travail requiert un diplôme, et le pourcentage de ces emplois hautement qualifiés n'augmente que lentement (voir tableau 9).

La surqualification est un signe de la polarisation qui marque le nouveau régime. L'économiste Paul Krugman explique la montée des inégalités en termes de valeur des compétences techniques : « Nous augmentons le salaire des gens qualifiés qui produisent des avions » et d'autres produits de haute technologie, écrit-il, « et nous abaissons les salaires des travailleurs non qualifiés [71] ». Responsable d'une grande banque de placement et diplomate, Félix Rohatyn en convient : à l'en croire, un immense mouvement se produit dans la société, un « énorme transfert de richesse des travailleurs américains peu qualifiés des classes moyennes au profit des possesseurs de capitaux et d'une nouvelle aristocratie technologique [72] ». Et comme l'avait prévu le sociologue Michael Young il y a cinquante ans dans un essai intitulé *Meritocracy*, cette élite technologique se définit par une formation dûment certifiée [73].

Dans ces conditions, se développe une forme de prise de risque extrême dans laquelle des foules de jeunes gens parient qu'ils compteront au petit nombre des élus. Cette prise de risque intervient sur les « marchés où le gagnant rafle tout », comme disent les économistes Robert Frank et Philip Cook. Dans ce paysage compétitif, ceux qui réussissent empochent tous les gains tandis que la masse des perdants n'ont que les miettes à se partager. La flexibilité est un élément clé de la formation de ce marché. À défaut d'un système bureaucratique pour canaliser les gains de richesse à travers une hiérarchie, les gratifications vont aux plus puissants ; dans une institution sans entraves, ceux qui sont à même de tout accaparer ne s'en privent pas. À travers ce type de marché, la flexibilité accentue donc les inégalités [74].

Du point de vue de ces économistes, la « structure de rentabilité [de l'économie moderne] a conduit beaucoup trop de gens à abandonner les solutions productives en vue d'obtenir les plus hautes récompenses [75] ». Bien entendu, c'est un bon conseil parental : sois réaliste. Mais ce conseil se mêle à une conviction qu'on peut faire remonter à Adam Smith, à savoir que ces risques sont pris fort d'une image de soi irréaliste. Dans *La Richesse des nations*, Smith évoque en effet l'« opinion exagérément bonne que la plupart des hommes ont de leurs capacités. […] Tous les hommes surestiment plus ou moins les chances qu'ils ont de gagner, la plupart sous-estiment celles qu'ils ont de perdre [76] ». À cet égard, Frank et Cook font état d'une étude récente portant sur un million

d'élèves de terminale en Amérique : 70 % s'attribuaient des talents de chef superieurs à la moyenne tandis que 2 % se croyaient en-dessous de la moyenne.

Mais cette « opinion exagérément bonne » me paraît passer à côté de la vraie relation entre risque et caractère. Ne pas jouer, c'est s'accepter à l'avance comme un raté. La plupart des gens qui s'aventurent sur ces marchés où le gagnant rafle tout savent l'échec probable, mais ne veulent pas le savoir. De même qu'avec les risques pris dans des conditions moins déterminées, l'excitation immédiate de la frappe est de nature à effacer la connaissance rationnelle des chances de succès. Mais même si un individu s'aventurant sur ce type de marché demeure clairvoyant, ne rien faire semble relever de la passivité plutôt que de la prudence.

Sur le plan des idées, on peut faire remonter cette attitude aux premières célébrations du marchand dans l'économie politique de Smith et de Mill. Prendre des risques est un impératif plus largement distribué dans la culture moderne. Le risque est une façon d'éprouver son caractère : l'important est de faire l'effort, de tenter sa chance, même si l'on sait rationnellement qu'on est condamné à l'échec. Cette attitude se trouve renforcée par un phénomène psychologique ordinaire.

Face à un obstacle, on est tenté de se focaliser sur les circonstances immédiates au lieu de prendre du recul. En psychologie sociale, cette forme d'attention a reçu le nom de « dissonance cognitive » (Gregory Bateson, Lionel Festinger et moi-même nous sommes penchés sur ces systèmes de sens contradictoires [77]). Le besoin qu'avait Rose d'une preuve qu'elle faisait du bon boulot alors même que la société de Park Avenue n'avait rien de tel à lui offrir est une forme classique de dissonance cognitive. L'implication dans de tels conflits suscite une « attention focale », ce qui signifie tout simplement qu'une personne s'arrête sur un problème comme s'il avait besoin d'être pris en considération séance tenante.

Quand quelqu'un est persuadé qu'il n'y a rien à faire pour résoudre le problème, il peut suspendre toute réflexion à long terme parce qu'il la juge inutile. En revanche, l'attention focale peut demeurer active. Dans cet état, les gens reviendront sans cesse sur les circonstances immédiates dont ils sont prisonniers, tout en sachant bien qu'il faut faire quelque chose même s'ils ne font rien. L'attention focale suspendue est une réaction traumatique chez tous

les animaux évolués. Le lapin ne quitte pas des yeux les pattes du renard.

Chez un être humain, les suites d'un acte risqué peuvent déboucher sur une attention focale suspendue du même genre. « Ne jamais arriver nulle part », « en revenir toujours au point de départ », se trouver confronté à un succès apparemment vide de sens ou à l'impossibilité de voir ses efforts récompensés : dans tous ces états d'émotion, le temps paraît s'arrêter ; dans ces épreuves, l'individu est prisonnier du présent, fixé sur ses dilemmes. Rose a été victime de ce traumatisme pétrifiant plusieurs mois durant, puis elle s'est remise de son aventure risquée et a regagné le *Trout*.

L'aveu de Rose – « j'ai craqué » – attire l'attention sur une manière plus brutale et moins compliquée de vivre le risque directement liée à l'âge mûr. Les conditions actuelles de la vie en entreprise fourmillent de préjugés contre cette classe d'âge. La valeur de l'expérience passée est niée. Dans la culture de l'entreprise, l'âge mûr se distingue par son aversion pour le risque au sens où l'entendent les joueurs. Et ce sont des préjugés difficiles à combattre. Dans le monde de haute pression et changeant de la société moderne, les gens d'âge mûr craignent aisément de s'éroder de l'intérieur.

Quand Rose s'installa dans la ruche de Park Avenue, son premier choc fut de prendre soudain conscience de son âge, biologique non moins que social : « Je regardai ces filles – professionnelles, mais tout de même très féminines, avec ce quelque chose qui ne trompe pas », l'accent de la haute société new-yorkaise. Rose n'a jamais pu se défaire de sa voix nasillarde de petite-bourgeoise, mais elle a essayé de faire plus jeune. « J'ai chargé une femme de Bloomingdale's de m'acheter des habits plus chics ; je me suis mise aux lentilles de contact souples – une horreur ». Pour je ne sais trop quelle raison, elles lui irritaient les yeux. Au bureau, on l'aurait cru constamment au bord des larmes. Les préjugés contre son âge s'exprimaient librement sans qu'on cherchât nécessairement à la blesser. « Quand je me suis mise aux lentilles de contact, les filles du bureau m'ont lancé des regards admiratifs, "Tu es super !". Mais je ne savais pas si je devais les croire. »

Il y avait peut-être plus important. L'expérience qu'elle avait de la manière dont les gens boivent et se conduisent dans les bars ne comptait pas pour grand-chose. Un jour, dans une réunion, « la

discussion a glissé sur les boissons *light*, et j'ai dit : "On ne va pas au bar pour perdre du poids" ». Et comment les autres ont pris ça ? « ils m'ont regardée comme si j'étais une pièce de musée : la Vieille Barmaid. » Il faut dire que les grands talents de Rose pour la communication n'étaient pas ceux qu'on enseigne dans les écoles de commerce. Mais elle ne cessa jamais de ressentir la morsure de l'âge, en particulier quand elle se manifestait sous la forme de la sympathie de ses jeunes collègues de travail qui la trouvaient un peu dépassée ; comme les patrons de la boîte, elles ne l'invitaient pas dans les clubs ou les bars de nuit où se fait l'essentiel du travail dans le monde de la pub. Rose était perplexe : on l'avait fait venir précisément pour son expérience du terrain et maintenant on la snobait comme une femme trop âgée et dépassée, une femme qui n'était plus dans le coup.

Le tassement de la pyramide d'âge de la population active met en évidence l'un des fondements statistiques des attitudes envers l'âge aujourd'hui sur les lieux de travail. Aux États-Unis, le nombre d'hommes âgés de 55 à 64 ans au travail est tombé de près de 80 % en 1970 à 65 % en 1990. Les chiffres du Royaume-Uni sont quasiment les mêmes ; en France, on est passé de près de 75 % à un peu plus de 40 % ; et en Allemagne, de près de 80 % à un plus de 50 % [78]. En Amérique et en Europe occidentale, prédit ainsi le sociologue Manuel Castells, la « vie de travail effective pourrait se réduire à une trentaine d'années (entre 24 et 54 ans) sur une existence réelle d'environ 75 à 80 ans [79] ». Autrement dit, la vie productive se trouve comprimée à moins de la moitié de la vie biologique, les travailleurs plus âgés quittant la scène bien avant d'être physiquement ou mentalement inaptes. À l'âge de Rose – elle avait 53 ans quand elle a tenté l'aventure –, beaucoup de gens s'apprêtent à prendre leur retraite.

L'insistance sur la jeunesse est une conséquence de la compression de la vie active. Au XIX^{e} siècle, la préférence pour la jeunesse venait de ce qu'elle était une main-d'oeuvre bon marché ; les « ouvrières des filatures » de Lowell, dans le Massachusetts, et les « garçons de mine » du nord de l'Angleterre travaillaient pour des salaires inférieurs à ceux des adultes. Dans le capitalisme actuel, cette préférence pour les jeunes dictée par les bas salaires existe encore, surtout dans les usines et les ateliers-bagnes des pays les moins développés. Mais d'autres attributs de la jeunesse la rendent de nos jours plus séduisante dans les catégories d'emploi plus

prestigieuses, et ces atouts relèvent davantage du préjugé.

Un numéro récent de la *California Management Review*, par exemple, cherche à expliquer les aspects positifs de la jeunesse et les aspects négatifs de l'âge dans les organisations flexibles. Et l'auteur d'affirmer que les travailleurs plus âgés ont une tournure d'esprit plus rigide et se distinguent par leur aversion pour le risque alors qu'ils manquent de l'énergie physique nécessaire pour faire face aux impératifs du lieu de travail flexible [80]. L'image du « bois mort » résume cette conviction. « Si vous êtes dans la pub, confia un cadre à la sociologue Katherine Newman, après trente ans vous êtes mort. L'âge tue. » « Les patrons estiment qu'[à quarante ans passés] on ne pense plus. À cinquante ans passés, on est fini [81]. » La flexibilité est assimilée à la jeunesse, la rigidité à l'âge.

Ces préjugés servent diverses fins. C'est par exemple une manière de cibler les plus âgés, d'en faire une réserve facile de candidats au licenciement en cas de restructuration. Dans le régime anglo-américain, le pourcentage de licenciements involontaires a doublé au cours des vingt dernières années pour les hommes de la quarantaine et de cinquante ans un peu passés. L'association de l'âge et de la rigidité explique largement les pressions auxquelles les entreprises soumettent aujourd'hui leurs cadres pour les obliger à prendre leur retraite à l'approche de la soixantaine, alors même qu'ils peuvent être mentalement en pleine forme.

Les employés plus âgés et expérimentés sont plus enclins que les débutants à juger leurs supérieurs. L'accumulation de connaissances les habilite à « prendre la parole », comme dit l'économiste Albert Hirschman : autrement dit, ils sont plus susceptibles de dénoncer les décisions qu'ils croient malencontreuses. Ils le feront plus souvent par loyauté envers l'institution qu'envers tel ou tel dirigeant. Les plus jeunes tolèrent plus volontiers les ordres intempestifs. S'ils sont malheureux, ils sont plus portés à s'en aller qu'à se battre à l'intérieur de l'organisation et pour elle. Toujours dans la terminologie d'Albert Hirschman, ils sont disposés à « faire défection [82] ». Dans son agence de publicité, Rose a pu constater que les anciens élevaient plus souvent la voix contre leurs patrons, souvent moins âgés qu'eux. Un jour, l'un des anciens se fit à son tour remettre à sa place par son patron : « Que ça te plaise ou non, ici, tu es trop vieux pour trouver une place ailleurs. »

Pour les employés plus âgés, les préjugés sur l'âge sont porteurs d'un message fort : plus on accumule de l'expérience, plus sa valeur

décline. Ce qu'il a appris au fil des ans sur sa boîte ou son métier est de nature à contrarier les nouvelles orientations voulues par ses supérieurs. Du point de vue de l'institution, la flexibilité des jeunes les rend plus malléables en termes de prise de risque et de soumission immédiate. Les préjugés du pouvoir mis à part, cependant, ce message puissant est porteur pour les travailleurs d'un sens plus personnel.

C'est Rico qui m'en a fait prendre conscience en parlant de l'érosion de ses talents d'ingénieur-conseil. Dans l'avion, au cours de notre conversation, je lui confiai le sentiment que j'ai de repartir à zéro à chaque fois que je prends la plume. Je ne suis jamais sûr de moi, quel que soit le nombre de volumes que j'ai publiés. Jeune, la tête sur les épaules, débordant d'énergie, il me répondit avec sympathie que lui-même se sentait souvent « dépassé » comme ingénieur. Il craignait de voir ses compétences s'éroder de l'intérieur. De vingt ans plus jeune que Rose, il disait pourtant n'être « plus qu'un observateur » dans son métier.

Au départ, cela me parut complètement idiot. Puis Rico m'expliqua que les connaissances scientifiques acquises à l'école avaient perdu leur tranchant. S'il comprend ce qui se passe dans le champ foisonnant des techniques de l'information, il assure ne plus être à même de garder une longueur d'avance. Les jeunes ingénieurs de vingt et quelques années le traitent, lui qui approche maintenant de la quarantaine, comme un homme qui n'est plus tout à fait dans le coup. Quand je lui demandai s'il avait songé à retourner à l'université pour « recyclage », il me considéra d'un air amer. « Il ne s'agit pas d'apprendre à appuyer sur un nouveau clavier. Je suis trop vieux pour recommencer. »

À l'en croire, les compétences complexes comme les siennes n'ont plus un caractère additif. On ne saurait s'élever toujours plus haut sur les mêmes fondations. Le développement de nouveaux domaines requiert d'emblée une approche nouvelle, que des visages nouveaux sont effectivement mieux armés pour mettre en oeuvre.

Un ingénieur américain ou européen qui perd son emploi au profit d'un Indien qui travaille pour des salaires moins élevés voit ses talents dépréciés : c'est une version de ce que les sociologues appellent la « déqualification ». Or, personne n'a dévalorisé les compétences d'ingénieur de Rico. Sa peur se focalise sur une faiblesse qu'il sent grandir en lui du seul fait du temps qui passe. Souvent, la lecture des revues techniques le met en rogne : « Je

tombe sur des trucs et je me dis, “J’aurais dû y penser”. Mais voilà, je n’y ai pas pensé. » Une fois encore, il ne correspond guère au stéréotype du « bois mort », mais sur le plan des compétences techniques il est tout aussi convaincu qu’il « se fait vieux ». En l’occurrence, l’insistance sur la jeunesse mêle ses effets à ceux de son interprétation personnelle du vieillissement. Le préjugé social amplifie sa crainte d’être dépassé.

Dans sa société de conseil, Rico voit les deux côtés des choses. Il emploie trois cracks, trois ingénieurs de dix ans plus jeunes que lui. « Mon principal problème est de les retenir. » En fait, il est certain que les plus en pointe finiront par le laisser tomber : « Ceux qui peuvent partir filent à la première occasion. » Manquant de loyauté, les jeunes cracks sont disposés à partir alors même que Rico désire leur donner voix au chapitre au sein de son cabinet. Il ne se fait guère d’illusion à ce sujet : « Je n’ai aucune autorité sur eux, vous comprenez ?» Son expérience ne force pas leur respect.

Dans son univers plus modeste, Rose avait retiré de son passage à Park Avenue le sentiment que son savoir s’érodait de l’intérieur. Pour ma part, je lui en serais éternellement reconnaissant : Rose n’avait jamais préparé, ni même entendu parler, de ces nouveaux cocktails exotiques du genre Highland Landmine (1/3 de scotch single malt, 2/3 de vodka sur glace pilée). Mais ça la gênait de ne pas savoir. Ainsi le jour où, dans une réunion, il lui fallut donner le change en se lançant dans un long laïus sur ce genre de breuvages pour la jeunesse. Elle aurait mieux fait de dire la vérité, bien entendu, mais elle avait peur, en avouant son ignorance, de donner une preuve supplémentaire qu’elle était dépassée. Je doute que Rico soit aussi usé qu’il le croit. Je sais que Rose ne l’était pas, puisqu’elle a gardé sa place quand de plus jeunes ont été virés. Mais tous deux craignent que, le jour de l’épreuve, l’expérience passée ne compte pas.

Dans l’ordre nouveau, le simple écoulement du temps nécessaire pour acquérir un savoir-faire ne saurait donner à qui que ce soit une position et des droits : une valeur au sens matériel du terme. De telles prétentions ne sont qu’un fléau de plus de l’ancien système bureaucratique, dans lequel les droits d’ancienneté immobilisaient les institutions. Le régime ne voit que les capacités immédiates.

La pratique des entreprises flexibles comme la politique actuelle du travail des gouvernements anglais et américains se fonde sur le postulat que la norme est celle des changements rapides de

compétences. Autrefois, la mise au rebut des gens dont les compétences avaient « vieilli » se faisait en général lentement. À la fin du XVIII^e siècle, par exemple, il fallut deux générations pour en finir avec les filatures artisanales ; de même au début du XX^e siècle, l'usine Ford de Highland Park ne prit sa forme définitive qu'après trente ans de changements. On sera peut-être surpris d'apprendre que, dans maintes entreprises et administrations, le rythme du changement technique demeure assez mesuré. Plus d'un spécialiste de sociologie industrielle a eu l'occasion de le constater : les institutions mettent du temps pour digérer les technologies qu'elles ingèrent [83]. On a aussi besoin de temps pour acquérir de nouvelles compétences. Il ne suffit pas de lire un manuel de charpenterie pour être un charpentier.

Malgré ces tendances historiques à long terme, le cadre temporel du risque n'est pas de tout repos. De fait, l'angoisse personnelle face au temps se niche au coeur du nouveau capitalisme. « L'appréhension professionnelle a tout envahi, écrivait dernièrement un collaborateur du *New York Times* : elle dilue l'estime de soi, fait éclater les familles, fragmente les communautés et modifie la chimie des lieux de travail [84]. » Pour bien des économistes, tout cela n'était que tissu d'inepties. Les réalités de la création d'emploi dans l'ordre néolibéral semblaient démentir formellement cette analyse. Pourtant, l'auteur employait le mot juste : « appréhension ». L'appréhension est la crainte de ce que pourrait réserver l'avenir ; elle résulte de l'accent mis sur le risque constant, et elle s'amplifie lorsque l'expérience passée ne semble plus guider le présent.

Si la négation de l'expérience n'était qu'un préjugé imposé, nous autres, gens d'âge mûr, serions simplement les victimes du culte institutionnel de la jeunesse. Mais l'appréhension du temps qui passe est plus profondément gravée en nous. Les années qui passent semblent nous vider. Il paraît honteux d'invoquer l'expérience. De telles convictions compromettent le sentiment que chacun a de sa valeur – davantage menacé par l'inexorable passage des ans que par une quelconque décision de jouer.

De retour au *Trout*, Rose a retrouvé confiance en elle. Elle a repris les choses en main avant de mourir d'un cancer du poumon. « J'imagine que c'était une erreur », confia-t-elle un jour à propos de son expérience dans les beaux quartiers tandis que nous

bavardions autour d'un verre en grillant cigarette sur cigarette. « Mais je devais le faire. »

Chapitre VI

L'éthique du travail

« L'art, déclare Oscar Wilde dans la préface au *Portrait de Dorian Gray*, est à la fois surface et symbole. Ceux qui vont au-dessous de la surface le font à leurs risques et périls [85]. » Dans tout ce qu'elle a de superficiel, la société moderne abaisse davantage que les surfaces et les masques de l'art. Les voisins de Rico n'ont pas creusé très loin sous la surface avec lui. Les boulangers actionnent des machines conviviales qui ne leur donnent qu'une intelligence superficielle de leur travail. Rose est allée travailler dans une société de Park Avenue, où l'insistance sur la jeunesse et le *look* – la plus fugitive, hélas, des qualités humaines – dévalorise *ipso facto* l'expérience.

L'une des raisons de cette superficialité dégradante tient à la désorganisation du temps. La flèche du temps est brisée. Dans une économie politique du court terme qui est perpétuellement réorganisée et qui a horreur de la routine, elle n'a point de trajectoire. Les gens ressentent l'absence de relations humaines soutenues et de fins durables. Ceux que j'ai décrits jusqu'ici ont tous essayé de sonder la profondeur du temps sous la surface, ne serait-ce qu'en avouant leur malaise et leur inquiétude face au présent.

L'éthique du travail est le domaine dans lequel la profondeur de l'expérience est la plus contestée de nos jours. L'éthique du travail, telle qu'on l'a comprend d'ordinaire, insiste sur l'emploi autodiscipliné de son temps et la valeur de la gratification différée. C'est cette discipline du temps qui a façonné la vie d'Enrico comme celle des ouvriers de Willow Run ou des boulangers grecs de Boston. Ils travaillaient dur et attendaient. Telle était leur expérience psychologique profonde. Une telle éthique du travail dépend pour

une part d'institutions assez stables pour qu'on puisse patienter. En revanche, la gratification différée perd toute valeur dans un régime dont les institutions changent rapidement. Il devient absurde de se tuer au travail pour un patron qui ne pense qu'à vendre et à aller de l'avant.

Se contenter de regretter le déclin de l'acharnement au travail et de l'autodiscipline, sans parler de l'attention à sa toilette, du respect des aînés et de toutes les autres joies du bon vieux temps, serait céder à un sentimentalisme morose. L'ancienne éthique du travail faisait reposer un gros fardeau sur les épaules du travailleur. Il appartenait à chacun de prouver sa valeur par son travail. Sous la forme de l'« ascétisme séculier », comme disait Max Weber, la gratification différée pouvait devenir une pratique profondément destructrice. Mais la solution de rechange moderne à la longue discipline du temps n'est pas un véritable remède à cette abnégation.

L'éthique du travail moderne met l'accent sur le travail en équipe. Elle célèbre la sensibilité envers les autres et requiert des « compétences douces », par exemple de savoir écouter et de se montrer coopératif. Par-dessus tout, elle privilégie la capacité d'adaptation aux circonstances. Bref, le travail en équipe est l'éthique du travail adaptée à une économie politique flexible. Malgré la place que fait le management moderne à la psychologie du travail en équipe dans les bureaux ou à l'usine, c'est un éthos du travail qui demeure à la surface de l'expérience. Le travail en équipe est la pratique collective d'une superficialité dégradante.

L'ancienne éthique du travail a mis en évidence des notions de caractère qui n'ont rien perdu de leur importance, même si ces qualités ne trouvent plus à s'exprimer dans le travail. Cette éthique se fondait sur l'autodiscipline dans l'emploi de son temps et mettait l'accent sur une démarche volontaire, une règle que l'on s'imposait à soi-même, plutôt que sur la soumission purement passive à des horaires ou à des routines. Dans le monde antique, cette autodiscipline passait pour l'unique manière de s'accommoder du chaos de la nature. C'était une nécessité de tous les jours pour les paysans. Voici le conseil que leur donne Hésiode dans *Les Travaux et les Jours* :

> Ne remettez rien ni au lendemain ni au surlendemain : qui néglige sa besogne n'emplit pas sa grange ; pas davantage qui la remet. C'est le

> zèle qui fait valoir l'ouvrage. Qui remet sa besogne, à chaque fois porte un défi aux désastres [86].

La nature est incertaine, indifférente ; le monde du paysan est rude. « Les hommes, ajoutait Hésiode, ne se reposeront jamais du labeur et de la peine le jour, de la mort la nuit [87]. » Dans le monde d'Hésiode, cependant, la discipline que l'on s'imposait dans l'usage du temps semblait tenir davantage de la nécessité brute que de la vertu humaine. À cette époque, la plupart des paysans étaient des esclaves plutôt que des francs-tenanciers. Esclaves ou libres, leur combat avec la nature semblait moins important que les batailles militaires des citadins entre eux. Thucydide observa par la suite avec une certaine indifférence comment les Spartiates et les Athéniens dévastaient les campagnes ennemies, comme si, moralement, les peines du paysan ne méritaient point d'être épargnées.

Avec le temps, le statut moral du paysan s'élève. La nécessité du labeur devient vertu. Près de cinq cents ans après Hésiode, Virgile évoque encore l'anarchie de la Nature. Ainsi dans le livre premier des *Géorgiques* :

> Souvent j'ai vu de mes yeux, lorsque le cultivateur faisait entrer le moissonneur dans les champs dorés, et qu'il coupait déjà les tiges frêles des orges, tous les vents se heurter en de tels combats qu'ils déracinaient et chassaient au loin dans les airs la lourde moisson, et que le tourbillon noir de la bourrasque emportait ainsi chaume léger et pailles voltigeantes [88].

Comme Hésiode, Virgile comprend que, face au tourbillon, le plus que puisse faire un paysan, c'est de ménager son temps. Mais, du fait de sa détermination même dans l'adversité, il est devenu un genre de héros.

Tel est le sens du passage célèbre, dans le deuxième livre des *Géorgiques*, où Virgile dépeint des soldats qui se livrent un « combat douteux ». Le paysan se tient à l'écart de leurs luttes, comme des « affaires de Rome et [du] sort des royaumes destinés à périr [89] ». Le paysan sait qu'il n'est pas de victoire décisive sur la nature : la victoire est une illusion. Pour Virgile, la vertu morale du travail de la terre est d'enseigner la résolution *permanente* indépendamment du résultat. Et, dans les *Géorgiques*, Virgile donne un sens nouveau à l'adage d'Hésiode : « Qui remet sa besogne, à chaque fois porte un défi aux désastres. » Il y a en chacun de nous un paysan aux prises avec la capacité de se ruiner. Les *Géorgiques* transposent l'anarchie

de la nature en une vision de l'anarchie intérieure, de l'anarchie psychique. Contre ces tempêtes intérieures, la seule défense de l'individu est de bien organiser son temps.

Lorsque la notion d'autodiscipline a pris forme, elle contenait donc une forte dose de stoïcisme, d'un stoïcisme non pas philosophique, mais pratique, qui dictait la nécessité permanente de combattre l'anarchie intérieure sans espérer de victoire. Passant dans les croyances des premiers chrétiens, ce stoïcisme pratique a façonné les doctrines de l'Église primitive sur l'oisiveté, celle-ci apparaissant moins comme un état de plaisir sybaritique qu'une décomposition intérieure du moi. Pendant près de mille ans, de la peinture qu'en fait saint Augustin dans les *Confessions* à l'aube de la Renaissance, ce stoïcisme pratique a conservé un empire éthique solide. La scansion du temps, notamment par les sonneries des cloches des églises, pouvait aider les hommes et les femmes à organiser leur temps, mais non pas instiller un désir d'autodiscipline. Seule pouvait engendrer ce désir une appréhension plus profonde du chaos intérieur et extérieur.

Ce stoïcisme pratique profondément enraciné ne devait pas sortir indemne de la première Renaissance. S'il ne fut pas directement contesté comme valeur éthique, il n'en fut pas moins affecté par une nouvelle appréciation des êtres humains envisagés telles des créatures historiques, des créatures qui ne se contentent pas de souffrir patiemment d'une année sur l'autre, mais qui évoluent et changent. Le stoïcisme permanent du paysan ne pouvait suffire à l'homme historique ; les termes de la discipline devaient s'adapter à un moi en mouvement. Mais comment ?

Tel est le dilemme qu'affronte le philosophe florentin de la Renaissance Pic de la Mirandole dans *Sur la dignité de l'homme*. Pic est la première voix moderne de l'*homo faber*, de « l'homme qui se fabrique lui-même ». « L'homme, assure-t-il, est un être vivant, de nature variée, multiforme et changeante [90]. » Dans sa « nature muable », il lui est « donné d'avoir ce qu'il désire et d'être ce qu'il veut [91] ». Plutôt que d'entretenir le monde tel que nous l'avons reçu en héritage, il nous faut le façonner de nouveau. Il y va de notre dignité. Il est indigne de l'homme de n'accoucher de rien. Notre besogne ici-bas est de créer, et la création suprême consiste à façonner le cours de notre vie. La vertu consistant à imprimer une forme à l'expérience demeure une manière fondamentale de définir l'homme doué d'un caractère fort.

L'*homo faber* allait cependant à l'encontre du dogme chrétien traditionnel. « Bas les pattes ! prévenait saint Augustin ; qui essaie de se construire ne bâtit qu'une ruine. » Un chrétien obéissant à son injonction devait plutôt chercher à imiter la vie de Jésus-Christ. À la Renaissance, Monseigneur Tyndale conseillait de même à un paroissien de « se laisser […] façonner sur le modèle du Christ ». Toute création purement personnelle sera nécessairement inférieure [92]. Faire de son temps un usage discipliné est une vertu, mais c'est pécher par orgueil que de vouloir façonner soi-même son expérience.

Pic n'était pas indifférent à ces convictions. Il était lui aussi convaincu que la conduite chrétienne requiert l'autodiscipline et l'imitation de vies exemplaires. En revanche, son imagination du temps de l'histoire était marquée par les modèles littéraires du voyage spirituel. Pic invoque Ulysse le marin, dont les errances forment une histoire particulière, quand bien même jamais le matelot ne doute de son objectif ultime. Chez Pic de la Mirandole, le chrétien est pareillement assuré de la destination finale, mais Pic souhaite aussi prendre la mer. Il est l'un des premiers philosophes de la Renaissance à célébrer les risques psychiques, sachant bien que la mer intérieure, comme les océans sur lesquels naviguaient les explorateurs renaissants, est un territoire inexploré.

Ces deux courants éthiques contradictoires, l'autodiscipline et l'autocréation, devaient se trouver réunis dans le plus célèbre des essais consacrés à l'éthique du travail, *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, dans lequel Max Weber s'efforça de montrer leur combinaison, plutôt que leur contradiction, en analysant l'aube du capitalisme moderne [93]. Certes, Weber pensait que le capitalisme avait en partie renversé l'ancienne injonction d'Hésiode à « ne pas remettre ». Désormais, il faut au contraire remettre à plus tard son désir de gratification et d'accomplissement ; il faut savoir façonner l'histoire de sa vie pour obtenir quelque chose en bout de course ; c'est alors, et alors seulement, dans le futur, qu'on sera comblé. Pour l'heure, il faut encore agir comme le paysan de Virgile, combattre l'indolence et les forces du chaos intérieur par une organisation austère et rigide de son temps. Pour parler sans détours, cette éthique du travail, aux yeux de Weber, n'était qu'une escroquerie. On n'en finit jamais d'attendre, pas plus qu'on ne cesse de se nier. Les récompenses promises ne viennent jamais.

Cette vision du temps de travail est pour Weber un moyen de

critiquer les conceptions modernes du caractère, en particulier l'idée que l'homme serait son propre créateur. Dans la version la plus souvent exposée à l'école, l'essai de Weber peut se résumer ainsi. Le protestant du XVII^e^ siècle cherchait à prouver sa valeur à la face de Dieu en se disciplinant mais, à la différence du pénitent catholique enfermé dans un monastère, il montrait sa valeur par son travail : il se privait dans le temps présent, accumulant ainsi de petits gages de vertu à travers ses sacrifices quotidiens. Cette abnégation devait donner naissance à l'« ascétisme séculier » caractéristique du capitaliste au XVIII^e^ siècle, avec son insistance sur l'épargne plutôt que sur la dépense, sa « routinisation » de l'activité quotidienne, sa peur du plaisir. Ce résumé anodin parvient à vider l'ouvrage de Weber de sa grandeur tragique.

De son point de vue, la singularité de la foi chrétienne est de faire en sorte que les hommes et les femmes soient tenaillés par un doute profondément douloureux et ne cessent de se demander : « Suis-je digne ?» La Chute et ses conséquences paraissent apporter à cette question une réponse catégorique : non. Mais aucune religion ne saurait s'en tenir à la proclamation d'une indignité sans rémission. Ce serait en appeler au suicide. Avant l'avènement du protestantisme, l'Église s'était efforcée de rassurer l'humanité imparfaite en lui conseillant de s'en remettre aux institutions ecclésiastiques, à ses rituels et aux pouvoirs magiques des prêtres. Le protestantisme, pour sa part, chercha à ce doute un remède plus individuel.

Martin Luther aurait dû être la figure emblématique de Max Weber. Assez curieusement, il n'en est rien. Dans ses « 95 thèses », le pasteur rebelle devait opposer aux conforts du rituel l'expérience plus nue de la foi ; pour Luther, celle-ci ne pouvait naître des odeurs d'encens ni des prières adressées à des statues ou à des peintures. L'iconoclasme avait déjà une longue histoire dans l'Église comme dans l'islam et dans le judaïsme. La singularité de Luther fut cependant de soutenir que l'être humain renonçant à l'idolâtrie devait affronter les questions de la foi seul et sans aide, plutôt que dans un cadre communautaire. On a là une théologie de l'individu.

L'individu protestant doit façonner son histoire en sorte qu'elle forme un ensemble digne et riche de sens. L'individu est dorénavant responsable de son temps propre, du temps vécu. Le voyageur de Pic sera jugé moralement au récit de sa vie. Aucun détail ne sera laissé dans l'ombre : ainsi devra-t-il rendre compte du temps de

sommeil qu'il s'est accordé ou de la manière dont il a appris à ses enfants à parler. Même s'il est peu de choses dans notre vie que nous puissions contrôler, insiste Luther, notre responsabilité est sans limite [94].

Dans *L'Éthique protestante*, Weber met l'accent sur un aspect de la doctrine protestante qui interdit à quiconque d'assumer la responsabilité de sa vie. « Nul n'est sûr de l'intégrité de sa propre contrition », avait déclaré Luther [95]. Le chrétien est taraudé par le doute lancinant d'être à jamais incapable de se justifier. Dans la théologie protestante, ce doute irrémissible est perpétué par la doctrine apparemment mystérieuse de la prédestination. Dans son *Institution de la religion chrétienne*, Calvin déclare que Dieu seul sait si une âme doit être sauvée ou damnée après la mort ; nous ne saurions présumer de la divine Providence. Terrassés par le poids du péché, les êtres humains croupissent donc dans un état d'insécurité permanente, sans jamais savoir si leur vie débouchera sur des tourments éternels. Tel est le triste sort de l'humanité protestante : il appartient à chacun de prouver sa valeur morale sans jamais pouvoir affirmer avec confiance, « je suis bon », ni même « j'ai fait ce qui est bon ». La seule chose qu'il puisse dire, c'est « j'entends bien faire », à quoi le Dieu de Calvin répond aussitôt : « Redouble d'efforts. Quoi que tu fasses, ce n'est jamais assez bien. »

Encore une fois, tout cela risque fort de tourner à l'invitation au suicide. Or, au lieu du baume rituel, le protestant se vit offrir une médecine encore plus dure : qu'il travaille sans relâche en pensant à l'avenir. Organiser sa vie par un dur labeur pouvait introduire une lueur dans la ténèbre, un « signe d'élection » suggérant qu'on avait une chance de compter au nombre de ceux qui échapperaient à l'Enfer. À la différence des bonnes oeuvres du catholique, cependant, le dur labeur ne pouvait valoir au protestant quelque faveur supplémentaire du Créateur. Le labeur n'adresse jamais que des signes de ses intentions méritoires à un Juge divin qui a déjà tranché de tout.

Telle est la terreur qui se cache derrière le concept abstrait d'« ascétisme séculier ». Pour Max Weber, le capitaliste a hérité du protestant cette autodiscipline et cette abnégation sous la forme d'une propension à épargner plutôt qu'à dépenser. Ce même héritage a accouché d'un nouveau type de caractère : celui de l'homme entreprenant, qui s'emploie à prouver sa valeur morale à

travers son travail.

Weber devait citer un icône de l'Amérique en exemple de cet homme nouveau. Dans les pages de *L'Éthique protestante*, Benjamin Franklin, le diplomate spirituel et mondain, l'inventeur et l'homme d'État, apparaît, sous des dehors affables, comme un homme redoutant le plaisir et obsédé par le travail, calculant l'emploi de chaque instant de sa vie comme si c'était de l'argent, se refusant constamment une bière ou une pipe pour économiser – chaque sou mis de côté étant dans son esprit un petit signe de vertu. Mais si diligent que l'on soit dans son éthique du travail, le doute persiste. Franklin ne parvient à se défaire de la peur de n'être jamais assez bon. Rien n'est jamais suffisant. Dans cet ordre des choses, il n'y a point de consommation.

L'homme entreprenant ne se conforme pas aux vieilles images catholiques des vices de la richesse, comme la gloutonnerie ou le luxe. Il fait tout pour demeurer compétitif sans jamais profiter de ses gains. Sa vie devient une quête incessante d'amour-propre et de reconnaissance. Reste que si les autres le louaient de son ascétisme séculier, il craindrait d'accepter leurs éloges, car ce serait s'accepter lui-même. Le temps présent dans tous ses aspects n'est jamais qu'un instrument en vue d'atteindre une destination finale. Pour l'heure, rien n'a d'importance en soi. Voilà ce qu'il advint de la théologie de l'individu dans une société laïque.

Sur le plan de l'histoire économique, *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme* est truffée d'erreurs. En matière d'analyse économique, elle passe étrangement sous silence la consommation envisagée comme une force motrice du capitalisme. En tant que critique d'un certain type de caractère, cependant, sa fin et son argumentation sont cohérentes. Aux yeux de Max Weber, l'éthique du travail n'est pas une source de bonheur ni même de force psychologique tant l'homme entreprenant est accablé par l'importance qu'il doit attacher au travail. La discipline, nous dit Michel Foucault, est un acte d'autopunition. Et c'est certainement ainsi qu'elle apparaît dans cette interprétation de l'éthique du travail [96].

Je me suis un peu attardé sur cette histoire parce que la discipline du temps n'est pas cette vertu simple et directe qu'on pourrait croire à première vue. Un austère combat de tous les jours dans le monde antique, une énigme pour les adeptes de l'*homo faber* à la Renaissance, une source de châtiment de soi dans la théologie

de l'individu : le relâchement de l'éthique du travail serait assurément un gain pour la civilisation. Comment ne pas désirer exorciser les furies qui assaillent l'homme moderne ?

En réalité, cependant, tout dépend de la manière dont on allégera le fardeau qui pèse sur le moi au travail. À bien des égards, les formes modernes du travail en équipe sont aux antipodes de l'éthique du travail telle que la concevait Max Weber. Éthique du groupe plutôt que de l'individu, il privilégie les attentions mutuelles plutôt que la validation personnelle. Loin de se réduire au décompte de décennies de rétention et d'attente, le temps des équipes est flexible et orienté vers des tâches spécifiques à court terme. En revanche, le travail en équipe nous introduit dans le domaine de la superficialité dégradante qui assaille le lieu de travail moderne. Quittant le champ de la tragédie, les relations humaines tournent à la farce.

Prenez l'histoire de la vodka. Au cours de l'année que Rose passa Park Avenue, son agence de publicité se trouva confrontée à un problème manifestement éternel. Cet alcool n'ayant aucun goût, tout le rôle du marketing est de convaincre l'acheteur que telle marque n'en est pas moins supérieure aux autres. Financièrement, je suis désolé de le dire, Rose sut tirer son parti de ce casse-tête quand elle dirigeait le *Trout*. Elle remplissait des bouteilles de Stolichnaya russe d'une vodka bon marché fabriquée quelque part au Canada. « Personne n'a encore remarqué la différence », me confessa-t-elle un jour avec une certaine fierté.

Au cours de son année dans la publicité, une marque de vodka proposa une pluie de dollars à qui résoudrait ce casse-tête et organisa à cet effet un genre de compétition entre agences. De nouvelles formes de bouteille, des noms russes impossibles, de nouvelles fragrances étranges, ou même la forme des boîtes dans lesquelles on vend les bouteilles – toutes les solutions furent envisagées. Dans cette petite comédie, Rose avait sa solution à elle, qu'elle exposa, j'imagine, avec une pointe d'ironie. Elle fit valoir qu'il existait en Russie des vodkas parfumées au miel. Pourquoi ne pas souligner leurs vertus pour la santé ?

Mais là s'arrêta la comédie, car Rose se retrouva bientôt hors circuit, hors du réseau de communications, de suggestions mutuelles et de rumeurs sur les initiatives des autres agences dont se nourrissait l'équipe de travail sur la vodka et ses acteurs. À

certains égards, les techniques modernes de communication ont accéléré le processus de collaboration, mais dans le secteur des médias, tout au moins à New York, le face-à-face reste le grand moyen de transmission. Or Rose n'en était pas. Son âge et son look, on l'a vu, jouaient contre elle ; elle n'avait pas sa place dans les soirées, les clubs ou les restaurants où l'on se retrouvait en dehors des heures de bureau.

Qui plus est, sachant d'expérience comment les gens boivent dans les bars, elle ne cessait de donner des indications hors de portée du cercle de ses collègues. Par exemple, elle leur signala que la vodka est la boisson de prédilection des alcooliques qui se cachent, parce qu'ils croient passer ainsi inaperçus. Ses collègues réagirent comme si elle venait troubler leurs discussions par des indiscrétions. L'information spécialisée a souvent tendance à brouiller le système de communication. Dans le travail en équipe non matériel, où les gens travaillent ensemble sur une image, l'acte de communication importe davantage que les faits communiqués ; pour communiquer, il faut que l'espace de discussion soit ouvert et accessible. Dès que c'est acquis, tout le but de la collaboration consiste à donner forme à la rumeur et à la partager. Les bruits qui courent sur la concurrence nourrissent les communications alors que les faits concrets refroidissent les ardeurs. En vérité, l'échange d'information a tendance à s'épuiser de lui-même. À l'agence, la rumeur sur la solution d'un nom russe n'a duré que le temps de faire le tour complet du réseau, puis elle a été relayée par l'idée de mettre les bouteilles dans des boîtes hexagonales.

Le plus grave, dans cet épisode, c'est que le contrat finit par échapper à l'agence. Rose s'attendait que s'ensuivît une période de récriminations mutuelles et de blâmes pour l'équipe, car les conséquences financières furent rudes pour l'agence. De surcroît, me confiait-elle, elle imaginait que les gens seraient « navrés » ; autrement dit, elle supposait que cet échec serait mal vécu par ces cadres de la pub si durs à la tâche. En tant que groupe, cependant, ils eurent une réaction différente, relevant davantage de l'autoprotection. Il n'y eut ni récriminations mutuelles ni effort pour se justifier. Personne n'en avait le temps. Quelques jours plus tard, le groupe des alcools forts était passé, en équipe, à un autre projet.

Un spécialiste du comportement de groupe aurait pu le prévoir. Les groupes ont tendance à assurer leur cohésion en demeurant à la surface des choses ; la superficialité partagée rassemble en évitant

les questions personnelles épineuses, sources de discorde. Le travail en équipe pourrait donc apparaître comme un simple exemple supplémentaire des liens du conformisme de groupe. Mais l'éthos de la communication et du partage de l'information imprime au conformisme un tour particulier : l'insistance sur la flexibilité et l'ouverture au changement rend les membres de l'équipe vulnérables aux plus infimes inflexions de la rumeur ou des suggestions des autres dans le cadre du réseau soirées/bureaux/dîners et clubs. À New York, je l'ai dit, les gens de la pub ne sont pas des conformistes étriqués. Dans l'ancienne culture du travail, le conformiste d'entreprise était un personnage qui n'était que trop prévisible et fiable : on savait d'avance comment il allait réagir. Dans cette culture flexible de l'image et son information, la prévisibilité et la fiabilité sont des traits de caractère moins saillants ; il n'y a pas plus d'ancrage ferme en la matière qu'il n'y a de réponse définitive au problème que pose la vodka.

En l'occurrence, le dicton de Rose, « ne rien se laisser coller sur le dos », s'appliqua au chef d'équipe d'une façon particulière. Tout au long de la campagne sur la vodka, le chef de l'équipe des alcools forts s'était conduit en égal des autres plutôt qu'en patron. Dans le jargon du management, son rôle était de « faciliter » la découverte d'une solution au sein du groupe et de jouer les « médiateurs » entre le client et l'équipe. Autrement dit, il gère un processus. Moyennant un savoir-faire suffisant, son boulot, faciliter et servir d'intermédiaire, peut être dissocié du résultat. L'appellation de « chef », au sens traditionnel du terme, ne lui convient guère. Pas plus que son double rôle n'a le moindre rapport avec les actes de volonté austères et déterminés qui forgeaient le caractère des anciens paysans aux prises avec la nature.

On jugera peut-être inapproprié de parler d'« éthique du travail » à ce propos. De fait, Rose a reçu un choc en entrant dans ce milieu. Lorsqu'elle travaillait au *Trout*, Rose pratiquait plus ou moins une éthique du travail à l'ancienne. Ses tâches immédiates – s'approvisionner, servir des burgers et des boissons – ne lui procuraient sans doute pas une satisfaction très profonde, mais elle travaillait aussi pour l'avenir. Elle voulait accumuler suffisamment d'argent pour payer les études supérieures de ses filles et développer une affaire assez saine pour s'assurer une retraite paisible le jour où elle la revendrait. L'abnégation lui vint naturellement jusqu'au jour, peut-être mal choisi, où elle décida

qu'elle ne pouvait plus attendre, qu'elle pouvait faire quelque chose de sa vie et entreprendre le voyage de Pic de la Mirandole.

L'ascétisme séculier de Weber, on l'a vu, a réalisé la théologie luthérienne de l'individu dans un monde profane. Pris dans les rets de l'ascétisme séculier, l'individu bataille pour acquérir un empire sur soi-même. Plus encore, l'homme entreprenant cherche à *se justifier*. Dans l'agence de pub, Rose découvrit une éthique du travail différente adaptée à une société entièrement tournée vers le présent, ses images et ses surfaces. Dans cet univers, l'éthique du travail a pris une autre forme, apparemment plus portée sur la collaboration qu'individualiste, et nous pourrions dire, plus indulgente.

Pourtant, elle n'est pas si clémente. En équipes, les gens continuent à jouer des jeux de pouvoir, mais l'insistance sur les compétences douces de la communication, de la « facilitation » et de la médiation change du tout au tout un aspect du pouvoir : l'autorité disparaît, le genre d'autorité qui proclame avec aplomb, « Voici la solution !» ou « Obéissez-moi, parce que je sais de quoi je parle !». Qui détient le pouvoir n'a pas à se justifier ; les puissants se contentent de « faciliter », de donner aux autres les moyens de parvenir à leurs fins. Un tel pouvoir sans autorité désoriente les employés ; sans doute ressentent-ils encore le besoin de se justifier, mais il n'y a plus de supérieur pour leur répondre. Le Dieu de Calvin s'est enfui. Cette disparition des figures de l'autorité du travail en équipe se produit de façons très spécifiques et tangibles.

En Amérique, le travail en équipe a acquis dans le management moderne une sorte de reconnaissance officielle à travers une étude commandée par la secrétaire au Travail, Elizabeth Dole. La SCANS (Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills ou Commission ministérielle sur l'acquisition des compétences nécessaires) a remis son rapport en 1991. Au départ, ce devait être un rapport sur les compétences nécessaires dans une économie flexible. Comme on pouvait s'y attendre, le rapport fait grand cas des compétences verbales ou mathématiques élémentaires, aussi bien que de la capacité de gérer la technologie. Ce qui surprend, c'est de voir Dole et ses collègues, qui ne sont pas réputés pour leur ingénuité et leur sentimentalisme, insister si lourdement sur l'écoute, la capacité d'apprendre aux autres et l'art de faciliter le travail en équipe [97].

L'image que la SCANS donne du travail en équipe est celle d'un groupe de gens rassemblés pour accomplir une tâche immédiate et spécifique, plutôt que pour séjourner ensemble dans un village. Dans l'esprit des auteurs, un travailleur doit apporter à des tâches à court terme une capacité instantanée de travailler bien avec une équipe changeante. Autrement dit, les compétences sociales que les gens apportent au travail sont *portables* : il faut savoir écouter et aider les autres quand on passe d'une équipe à l'autre ou que le personnel des équipes se renouvelle. Tout doit se passer aussi simplement qu'en passant d'une fenêtre à l'autre sur l'écran de son ordinateur. Le détachement est aussi une qualité nécessaire au bon travailleur en équipe : il faut être capable de prendre ses distances vis-à-vis des relations établies pour bien voir comment il est possible de les changer ; il faut se faire une idée de la tâche présente plutôt que de se plonger dans les longues histoires d'intrigues, de trahisons passées et de jalousies.

Les réalités du travail en équipe sur les lieux de travail flexibles sont signalées par la trompeuse métaphore sportive qui imprègne ce rapport : dans les formes de travail flexible, les joueurs élaborent les règles au fur et à mesure. L'étude de la SCANS, par exemple, insiste sur l'écoute parce que les auteurs estiment que parler des choses de manière libre et improvisée est plus efficace que d'appliquer les règles écrites d'un manuel de procédures. Et le sport en bureau diffère des autres sports en ce que les joueurs ne tiennent pas le score de la même façon. Seul compte le jeu en cours. L'étude de la SCANS souligne que les performances passées ne préjugent en rien des résultats présents ; à chaque « jeu », on repart à zéro. C'est une manière de faire comprendre que l'ancienneté compte de moins en moins sur les lieux de travail modernes.

Les auteurs de cette étude et d'autres du même type sont des réalistes : ils savent que l'économie actuelle privilégie les résultats immédiats et le court terme, les bénéfices nets. Mais les PDG modernes savent aussi que la concurrence individuelle acharnée, « où les loups s'entre-dévorent », risque de compromettre les performances d'un groupe. Ainsi naît la fiction que, dans le travail en équipe moderne, les employés ne sont pas véritablement en concurrence les uns avec les autres. À cette fiction, s'en ajoute une autre, encore plus importante, à savoir que les ouvriers et les patrons ne sont pas antagonistes. Le patron gère plutôt un processus de groupe. C'est un « leader », pour employer le mot le plus malin

du lexique moderne du management. Plutôt qu'un chef, le leader se trouve à vos côtés.

L'anthropologue Charles Darrah a eu l'occasion d'étudier des travailleurs installés dans cette fiction avec la formation de « compétences humaines » au sein de deux entreprises du secteur des technologies de pointe. Sa recherche abonde en délicieux paradoxes sur le thème de la réalité qui se rappelle aux bons souvenirs de la théorie. Par exemple, les employés vietnamiens qui formaient environ 40 % de la main-d'oeuvre d'une entreprise « craignaient tout particulièrement le concept d'équipe, qu'ils comparaient aux équipes de travail, dans les pays communistes [98] ». La formation à des vertus sociables telles que le partage de l'information s'est révélée tout sauf facile et anodine. Les employés du haut de l'échelle répugnaient à apprendre leur savoir-faire aux nouvelles recrues ou aux employés subalternes, de crainte de se faire prendre leur place.

Les employés ont appris les compétences portables du travail en équipe en s'entraînant à jouer divers rôles au sein de leur société, afin que chacun sache comment se conduire dans les diverses « fenêtres » de travail. Dans l'un des sites étudiés par Darrah, « on conseillait aux employés que chaque équipe se conduise comme une entreprise distincte, dont les membres seraient autant de "vice-présidents" [99] ». La plupart des employés trouvaient cela pour le moins bizarre compte tenu du peu de respect avec lequel l'entreprise traitait ses opérateurs vietnamiens, mais les nouveaux employés qui jouaient le jeu passaient pour avoir « réussi » leur formation en compétences humaines. Le temps alloué à ces séances était bref : quelques jours, voire quelques heures seulement. Cette brièveté est à l'image de la réalité que les ouvriers affrontaient dans le travail flexible et qui exigeait d'eux une étude rapide de la situation et des gens nouveaux. Le public est, naturellement, celui des dirigeants auxquels la nouvelle recrue tâche de faire bonne impression. Dans le travail en équipe, l'art de feindre consiste à se conduire comme si on ne s'adressait qu'à ses collègues de travail, comme si le patron ne vous observait pas.

Lorsque la sociologue Laurie Graham est allée travailler sur la chaîne de montage à l'usine Subaru-Isuzu, elle a découvert que la « métaphore de l'équipe était employée à tous les niveaux de l'entreprise », l'équipe la plus haute n'étant autre que le Conseil d'exploitation. On usait et on abusait de l'analogie sportive. D'après

un document de la société, les « chefs d'équipe sont des Associés hautement qualifiés, comme les capitaines d'une équipe de base-ball ». Le concept d'équipe justifiait le travail flexible comme un moyen de développer les capacités individuelles ; l'entreprise entendait que « tous les membres associés [fussent] formés à, et accomplissent un certain nombre de fonctions. Cela accroît leur valeur pour l'équipe et pour [Subaru-Isuzu] » ainsi que le sentiment qu'ils ont de leur propre valeur [100]. Laurie Graham s'est retrouvée entraînée dans une « culture de la coopération à travers des symboles égalitaires [101] ».

Le sociologue Gideon Kunda parle à ce propos d'« interprétation en profondeur » parce que cette forme de travail en équipe oblige les individus à manipuler leurs apparences et leur conduite avec les autres [102]. « Comme c'est intéressant », « Ce que je vous ai entendu dire est… », « Comment pourrions-nous faire mieux ?» : ce sont là autant de masques de coopération d'un acteur. Dans les groupes de formation de Darrah, les joueurs qui réussissaient se conduisaient rarement de la même façon en coulisses que sous le regard des patrons. De fait, le sociologue Robin Leidner a étudié les scénarios écrits qui sont bel et bien remis aux employés dans les sociétés de services ; leur but est de susciter la « bienveillance » de l'employé plutôt que d'aborder le fond des préoccupations de la clientèle. Dans un monde du travail qui ressemble à un tourniquet, les masques de l'esprit de coopération comptent parmi les seules possessions que les employés emporteront avec eux d'une tâche ou d'une entreprise à l'autre – ces fenêtres de compétence sociale dont l'« hypertexte » est un sourire engageant. Si cette formation humaine n'est qu'un jeu, cependant, il y va tout simplement de la survie. Évoquant ceux qui tardent à acquérir les masques de l'esprit de coopération, un contremaître déclara à Darrah que la « plupart finiront à la station essence [103] ». Et au sein de l'équipe, les fictions qui nient les luttes individuelles pour le pouvoir ou les conflits mutuels ne servent qu'à renforcer la position des plus haut placés.

Laurie Graham a découvert des gens opprimés de manière particulière par la superficialité même des fictions du travail en équipe. Les pressions des autres membres de l'équipe ont remplacé les coups de fouet des patrons pour que les chaînes de montage des voitures tournent toujours plus vite. La fiction des employés coopératifs servait la campagne incessante de l'entreprise pour

améliorer toujours plus la productivité. Après l'enthousiasme des débuts, un collègue de travail lui déclara : « Je croyais que ce serait différent avec ce concept d'équipe et tout, mais la direction essaie simplement de faire travailler les gens à mort. » Les divers groupes de travail étaient collectivement responsables des efforts individuels de leurs membres, et les équipes se critiquaient mutuellement. Un ouvrier qu'interrogea Graham lui raconta qu'un chef d'équipe « est venu me voir et m'a fait un petit laïus sur… la meilleure façon de travailler en équipe : "repérer l'erreur de l'autre et la lui faire savoir avant que ça ne se répercute au bout de la chaîne" ». Les ouvriers se jugeaient mutuellement responsables ; ils étaient contraints de le faire dans des réunions où les employés se livraient à ce qui ressemble fort à une thérapie de groupe – une thérapie au service des bénéfices nets [104]. Mais l'individu est récompensé par la réintégration au sein du groupe.

La fiction suivant laquelle ouvriers et direction font partie de la même équipe s'est révélée également utile à Subaru-Isuzu dans ses tractations avec le monde extérieur. L'entreprise recourt à cette fiction de la communauté au travail afin de justifier sa farouche résistance aux syndicats ; de surcroît, la fiction communautaire contribue à justifier l'existence d'une entreprise japonaise qui rapatrie des profits réalisés en Amérique. Cette société représente un cas extrême dans la mesure où les entreprises japonaises ont tendance à pousser le travail en équipe à ses limites. Mais elle ne fait qu'amplifier un déploiement plus général du travail en équipe dans les institutions flexibles. « Toutes ces mesures ont un point commun, estiment Eileen Applebaum et Rosemary Batt, spécialistes de l'économie du travail : elles ne changent pas la nature fondamentale du système de production ni ne menacent l'organisation de base ou la structure de pouvoir des entreprises [105]. »

Le plus important, à cet égard, c'est que les dirigeants s'accrochent à leur panacée : faire le travail immédiat tous ensemble, tous dans la même équipe, afin de prévenir toute contestation de l'intérieur. Lorsque, dans *Re-engineering the Corporation*, Michael Hammer et James Champy exhortent les dirigeants à « cesser d'agir comme des contremaîtres pour se conduire plutôt en entraîneurs », ils le font dans l'intérêt du patron plutôt que de celui des employés [106]. Le patron évite d'être tenu pour responsable de ses actions ; tout retombe sur les épaules de

l'acteur.

Pour dire les choses de manière plus formelle, le pouvoir est présent sur les scènes superficielles du travail en équipe, mais l'autorité est absente. Une figure d'autorité est quelqu'un qui assume la responsabilité du pouvoir qu'il exerce. Dans une hiérarchie du travail à l'ancienne, le patron pouvait le faire en déclarant carrément : « C'est moi qui ai le pouvoir, je sais ce qui est le mieux, obéissez-moi. » Les techniques modernes de management s'efforcent d'échapper au côté autoritaire de telles déclarations tout en s'efforçant par la même occasion d'avoir à rendre des comptes de leurs actes. « Les gens doivent bien comprendre que nous sommes tous des travailleurs contingents, expliqua un dirigeant d'ATT au cours d'une récente vague de dégraissage. Nous sommes tous victimes des temps et des lieux [107]. » Si l'agent responsable n'est autre que le « changement », si tout le monde est « victime », l'autorité disparaît, car plus personne n'est responsable – certainement pas le dirigeant qui laisse filer les gens. Ce sont les pressions du marché qui sont censées accomplir son travail.

La répudiation de l'autorité et de la responsabilité dans le travail en équipe flexible avec tout ce qu'il a de plus superficiel structure la vie de chaque jour aussi bien que les moments de crise comme les grèves ou les compressions de personnel. Le sociologue Harley Shaiken a fait un excellent travail de terrain sur cette répudiation quotidienne de l'autorité par ceux qui ont le pouvoir. Les considérations d'un travailleur manuel, membre d'une « équipe mixte » de cols bleus et de cols blancs, sur les façons d'esquiver la responsabilité méritent ainsi d'être citées longuement :

> Le problème, c'est qu'on n'est pas seul à faire marcher la machine. On est trois ou quatre : l'ingénieur, le programmeur, le type qui a fabriqué l'appareil et l'opérateur. […] Et le fait est qu'il est excessivement difficile de communiquer avec les autres personnes impliquées dans le processus. Ils ne veulent pas en entendre parler. C'est eux qui ont suivi une formation, eux seuls qui ont des diplômes. Ils n'ont aucune envie de s'entendre dire par vous ce qui ne va pas. C'est forcément de votre faute. Pour rien au monde ils n'admettront *qu'ils ont* commis une erreur. […] Quand je trouve le moyen d'améliorer une opération, je me garde bien de le dire à qui que ce soit si je peux le faire sans que personne ne s'en aperçoive. Au demeurant, jamais personne ne me demande mon avis [108].

De telles expériences, le sociologue suédois Malin Åkerström

conclut que la neutralité est une forme de trahison. L'absence de véritables êtres humains déclarant, « Je vais vous dire que faire » ou, à l'extrême, « Je vais vous en faire baver », est plus qu'un acte défensif au sein de l'entreprise ; cette absence d'autorité laisse aux gens qui sont aux commandes la liberté de déplacer, adapter et réorganiser, sans avoir à se justifier ou à justifier leurs actes. Autrement dit, elle assure la liberté de l'instant présent sur lequel tout est focalisé. Le changement est responsable de tout, et le changement est sans visage.

De surcroît, le pouvoir sans autorité permet aux chefs d'équipe de dominer les employés en refusant toute légitimité à leurs besoins et à leurs désirs. Dans l'usine de Subaru-Isuzu, où les dirigeants aiment à recourir à la métaphore sportive et se définissent comme des entraîneurs, Laurie Graham s'est rendu compte qu'il était difficile, voire fatal, à un ouvrier de parler directement des problèmes au patron/entraîneur en termes autres que ceux de la coopération au sein de l'équipe. Demander une augmentation ou un relâchement des pressions à l'accroissement de la productivité était perçu comme un manquement à l'esprit coopératif. En équipe, le bon joueur ne geint pas. En raison de la superficialité même de leur contenu et de la focalisation sur l'immédiat, mais aussi parce qu'elles évitent la résistance et détournent de l'affrontement, les fictions du travail en équipe sont donc utiles dans l'exercice de domination. La confiance, des loyautés et des engagements partagés et plus profonds demanderaient davantage de temps et, pour cette raison même, ne seraient pas aussi manipulables. Le patron qui déclare que nous sommes tous victimes des temps et des lieux est peut-être la plus fine mouche qui paraisse dans les pages de ce livre. Il est passé maître dans l'art d'exercer le pouvoir sans avoir de comptes à rendre. Il s'est hissé au-dessus de cette responsabilité pour rejeter tous les maux du travail sur les épaules des « victimes » qui ont le malheur de travailler pour lui.

Ce jeu de pouvoir sans autorité engendre en fait un nouveau type de caractère. À l'homme entreprenant, se substitue l'homme ironique. L'ironie, écrit Richard Rorty, est un état d'esprit dans lequel les gens « ne sont jamais tout à fait capables de se prendre au sérieux, parce qu'ils sont toujours conscients que les termes dans lesquels ils se décrivent sont sujets au changement, toujours conscients de la contingence et de la fragilité de leurs vocabulaires finaux et donc de leurs moi [109] ». La vision ironique de soi est

une conséquence logique de la vie dans un temps flexible, sans normes d'autorité ou de responsabilité. Selon Rorty, pourtant, il ne saurait y avoir de cohésion sociale à travers l'ironie. S'agissant de l'éducation, il précise : « Je ne puis imaginer de culture qui socialiserait ses jeunes de manière à les amener à douter en permanence de leur propre processus de socialisation [110]. » Pas davantage l'ironie n'incite les gens à défier le pouvoir ; ce sentiment du moi, assure-t-il, ne vous rend pas « plus capable de maîtriser les forces qui sont mobilisées contre vous [111] ». Dans le monde moderne, le caractère ironique que décrit Rorty devient autodestructeur. De la conviction que rien n'est immuable, on passe à « je ne suis pas tout à fait réel, mes besoins n'ont point de substance ». Il n'y a personne, aucune autorité, pour en reconnaître la valeur.

L'éthos du travail en équipe, avec ses suspensions intérieures et ses ironies, nous éloigne donc de l'univers moral de l'héroïque et austère paysan de Virgile. Et les rapports de force inscrits dans le travail en équipe, le pouvoir qui s'exerce sans titres à l'autorité, sont très éloignés de l'éthique de la responsabilité du soi qui marquait l'ancienne éthique du travail avec son ascétisme séculier mortellement sérieux. L'éthique classique du travail, avec la gratification différée et la mise à l'épreuve du moi par le labeur, ne saurait guère forcer notre affection. Mais le travail en équipe ne devrait pas y parvenir davantage avec ses fictions et sa feinte communauté.

Ni l'ancienne ni la nouvelle éthique du travail n'apportent de réponse satisfaisante à la question de Pic de la Mirandole : « Comment façonner ma vie ?» De fait, tous les problèmes relatifs au temps et au caractère dans le néocapitalisme mènent à la question de Pic.

La culture de l'ordre nouveau trouble profondément l'organisation de soi. Elle peut dissocier l'expérience flexible de l'éthique personnelle statique : ainsi chez Rico. Elle peut dissocier le travail facile et superficiel de la compréhension et de l'engagement : ainsi chez les boulangers de Boston. Et elle peut faire de la prise constante de risques un exercice de dépression : ainsi chez Rose. Le changement irréversible et l'activité multiple, fragmentaire, sont peut-être confortables pour les maîtres du nouveau régime, comme la cour de Davos, mais ils sont de nature à désorienter ses

serviteurs. Et le nouvel éthos coopératif du travail en équipe installe comme maîtres ces « faciliteurs » et autres « gérants de processus » qui esquivent tout engagement véritable avec leurs serviteurs.

En brossant ce tableau, j'ai bien conscience qu'il risque, malgré les nuances, d'apparaître comme une opposition entre le passé, qui était meilleur, et le présent, qui est pire. Loin de nous le désir d'en revenir à la sécurité qui marquait la génération d'Enrico et des boulangers grecs. C'était un monde fermé, où les conditions d'auto-organisation étaient rigides. À plus long terme, alors que la sécurité personnelle a servi un besoin pratique et psychologique profond dans le capitalisme moderne, on l'a payé au prix fort. À Willow Run, les ouvriers syndiqués étouffaient sous les règles de l'ancienneté et les horaires consacrés. Sur les marchés et dans les réseaux flexibles actuels, s'obstiner dans cette voie serait courir à sa perte. Tout le problème est alors de savoir comment structurer le récit de notre vie aujourd'hui, dans un capitalisme qui nous pousse à la dérive.

Examiner comment, dans le capitalisme actuel, les gens affrontent le futur aide en partie à résoudre ce dilemme.

Chapitre VII

Échec

L'échec est le grand tabou moderne. La littérature populaire fourmille de recettes pour réussir mais reste largement silencieuse sur les moyens de digérer un échec. S'accommoder d'un échec, lui donner une forme et une place dans l'histoire de sa vie peut prendre un tour obsédant, mais il est rare qu'on en discute avec les autres. Nous préférons la sécurité des clichés à l'instar de ces champions des pauvres qui, au « j'ai raté », opposent une réponse censée panser la plaie : « Mais non, vous êtes une victime. » De même qu'avec tout ce dont nous craignons de parler franchement, l'obsession et la crainte ne font que croître, tandis que rien ne vient atténuer la violence du verdict intime : « Je ne suis pas assez bon. »

L'échec n'est plus la perspective normale uniquement réservée aux plus pauvres et aux désavantagés ; il est devenu un événement familier, parce que plus régulier, dans la vie des classes moyennes. Les rangs plus clairsemés de l'élite rendent la réussite plus insaisissable. Le marché où le gagnant rafle tout est une structure concurrentielle qui conduit à l'échec des foules de gens éduqués. Les compressions de personnel et les restructurations imposent aux membres des classes moyennes de soudaines catastrophes que le capitalisme d'autrefois réservait davantage aux classes laborieuses. Le sentiment – qui hante Rico – de rater sa vie de famille par un comportement professionnel flexible et adaptatif est subtil mais tout aussi puissant.

L'opposition même de la réussite et de l'échec est une manière d'éviter de regarder l'échec en face. Cette division simple laisse penser que, si seulement nous avions assez de preuves de réussite, nous ne serions pas hantés par des sentiments d'insuffisance ou d'inadéquation – ce qui n'était pas le cas avec l'homme

entreprenant de Weber pour qui rien n'était jamais assez. S'il est si difficile d'apaiser un sentiment d'échec par des dollars, c'est, entre autres raisons, que l'échec peut être d'une espèce plus profonde ; on ne parvient pas à donner une cohérence à sa vie, on est incapable de réaliser en soi-même quelque chose de précieux, on se contente d'exister au lieu de vivre.

À la veille de la Première Guerre mondiale, le publiciste Walter Lippmann, insatisfait de cette façon de calculer la réussite en dollars qui préoccupait ses contemporains, s'interrogea sur le désordre de leur vie dans un essai vigoureux intitulé *Drift and Mastery (Dérive et maîtrise)*. Son propos était de convertir le calcul matériel de l'échec et de la réussite en expériences plus personnelles du temps, opposant ainsi l'expérience de la dérive et de l'errance à la maîtrise des événements.

Lippmann vivait à une époque de fusion des géants de l'industrie en Amérique et en Europe. Tout le monde, observait-il, connaît les fléaux de ce capitalisme : la mort des petites entreprises, l'échec de la politique menée au nom du bien public et la précipitation des masses dans la gueule du système capitaliste. Mais le problème de ses collègues réformateurs, ajoutait Lippmann, est qu'ils « savaient ce à quoi ils s'opposaient, mais pas ce qu'ils voulaient [112] ». Les gens souffraient et se plaignaient, mais ni le programme marxiste naissant ni le regain de l'initiative individuelle n'offraient un remède prometteur. Les marxistes proposaient une formidable explosion sociale, les entrepreneurs individuels une plus grande liberté de concurrence. Dans les deux cas, cependant, ce n'était pas une recette pour un *ordre* différent. Mais Lippmann ne doutait pas un instant de ce qu'il fallait faire.

Évoquant la résolution et l'acharnement au travail des immigrés qui affluaient alors en Amérique, il proclama d'une formule mémorable : « Spirituellement, nous sommes tous des immigrés [113]. » À ses yeux, les qualités personnelles de détermination invoquées par Virgile et Hésiode s'incarnaient à nouveau dans le labeur incessant des immigrés du Lower East Side, à New York. Ce que Lippmann détestait, c'était le mépris pour le capitalisme de l'esthète délicat que personnifiait à ses yeux Henry James, qui tenait les immigrés new-yorkais pour une race certes énergique, mais étrangère, brouillonne et anarchique dans ses luttes [114].

Qu'est-ce qui devrait guider les gens, maintenant coupés de leur foyer et qui essaient de construire autrement le récit de leur vie ? Le

désir de faire carrière, répondait Lippmann. Ne pas faire carrière par son travail, si modestes que soient sa nature et sa rémunération, c'est s'abandonner au sentiment de désorientation qui constitue l'expérience la plus profonde de l'insuffisance : comme on dit aujourd'hui, il faut « faire son chemin ». Ainsi a-t-il retrouvé le sens premier du mot carrière évoqué au début de cet essai, celui de route carrossable. L'antidote à l'échec personnel coupait cette route.

Pouvons-nous appliquer ce remède à l'échec dans le capitalisme flexible ? Alors même que nous tendons à faire aujourd'hui de carrière un synonyme de professions libérales, l'un de ses éléments – les compétences que l'on possède – ne se limite pas à cet univers professionnel ni même bourgeois. Au XIX^e^ siècle, observe l'historien Edward Thompson, même les ouvriers les moins favorisés – sous-employés, au chômage ou simplement ballottés d'une place à l'autre – s'efforçaient encore de se définir comme des tisserands, des métallurgistes ou des paysans [115]. Le prestige vient de ce qu'on n'est pas une simple « paire de mains » ; les travailleurs manuels comme la crème des domestiques des maisons victoriennes le recherchaient en faisant des mots « carrière », « profession » et « métier » un usage plus indiscriminé que nous ne l'accepterions sans doute aujourd'hui. Ce désir de prestige était tout aussi fort chez les membres des classes moyennes employés des nouvelles sociétés. Comme l'a montré l'historien Olivier Zunz, à l'époque de Lippmann, les gens qui travaillaient dans le monde des entreprises cherchèrent d'abord à élever leur travail en faisant de la comptabilité, de la vente ou de la gestion des activités comparables à celles d'un médecin ou d'un ingénieur [116].

Ce désir de prestige n'a donc rien de nouveau, pas plus que le sentiment que ce sont les carrières, non l'emploi en soi, qui forgent le caractère. Mais Lippmann a mis la barre encore plus haut. Pour lui, le récit d'une carrière est l'histoire d'un épanouissement personnel qui passe par l'acquisition de compétences et la lutte. « Il nous faut affronter la vie délibérément, en concevoir l'organisation sociale, en modifier les outils, en formuler la méthode [117] […]. » Qui fait carrière se donne des objectifs à long terme et définit des normes de conduite professionnelle ou extra-professionnelle tout en ayant le sentiment qu'il est responsable de son comportement. Je doute que Lippmann ait lu Max Weber avant d'écrire *Drift and Mastery*, mais les deux auteurs partageaient une même conception de la carrière. Dans l'usage de Weber, *Beruf*, qui est l'équivalent

allemand de « carrière », souligne aussi l'importance du travail envisagé comme un récit et l'épanouissement du caractère qui n'est possible qu'au prix d'une certaine persévérance. « La maîtrise, conclut Lippmann, c'est la substitution de l'intention consciente à l'effort inconscient [118]. »

La génération de Lippmann croyait être à l'aube d'un nouvel âge de la science aussi bien que du capitalisme. Ses contemporains étaient persuadés que le bon usage de la science, des compétences techniques et, plus généralement, des connaissances professionnelles pouvait aider les hommes et les femmes à structurer davantage leur carrière et donc à mieux maîtriser le cours de leur vie. Par cette manière de s'en remettre à la science, Lippmann se rapprochait des autres progressistes américains, mais aussi des socialistes fabiens comme Sidney et Beatrice Web en Grande-Bretagne, du jeune Léon Blum ou encore de Max Weber.

Les clés de la maîtrise personnelle selon Lippmann avaient aussi un objectif politique précis. Il avait sous les yeux le spectacle des immigrés new-yorkais qui se battaient pour apprendre l'anglais et s'instruire afin de faire carrière, mais étaient exclus des établissements d'enseignement supérieurs, à l'époque fermés aux Juifs et aux Noirs et hostiles aux Grecs, aux Italiens et aux Irlandais. Prônant une société qui fît plus de place à la notion de carrière, il réclamait que ces établissements ouvrissent leurs portes dans une version américaine des « carrières ouvertes au talent » chères aux Français.

L'essai de Lippmann apparaît comme un acte de foi profond dans l'individu, dans la capacité de faire quelque chose de *soi* : sous sa plume, c'est le rêve de Pic de la Mirandole qui prend vie dans les rues du Lower East Side, parmi ces gens en qui Lippmann percevait autant d'êtres humains singuliers. Dans ses écrits, il avait tendance à opposer le Goliath du capitalisme d'entreprises au David de la volonté personnelle et du talent.

Le plaisir justifie en soi qu'on lise Lippmann. Sa voix est celle d'un maître d'école edwardien, droit et honnête, qui a passé de longues heures dans les piquets de grève ou en compagnie d'hommes dont il peine à comprendre les paroles. Près d'un siècle plus tard, sa croyance en la carrière est-elle une prescription viable ? Plus précisément, est-ce un remède à l'échec, au genre d'échec qui prend la forme d'une vie désorientée et incohérente ?

Nous connaissons des formes de bureaucratie différentes de

celles qu'ont connues Lippmann et Weber ; les principes de production du capitalisme ont changé. Le court terme et le temps flexible du nouveau capitalisme semblent empêcher chacun de tirer un récit continu de ses efforts, et donc de construire une carrière. Or, l'incapacité de dégager un sentiment de continuité ou de finalité de ces conditions serait un échec personnel.

J'ai souvent pensé à Lippmann en fréquentant un groupe de programmeurs d'âge mûr victimes d'une compression de personnel chez IBM. Avant de perdre leur emploi, ils cultivaient assez complaisamment l'idée d'un déploiement à long terme de leurs carrières. En tant que programmeurs de haute technologie, ils étaient censés être les maîtres de la nouvelle science. Après leur mise à pied, il leur fallut trouver d'autres interprétations des événements qui ruinaient leur vie. Ils étaient incapables de donner sens à leur échec par un récit clair et immédiat. Reste que, d'une façon que Lippmann n'avait sans doute pas prévue, ils réussirent à échapper au sentiment de dérive sans but et trouvèrent dans leur échec même une certaine révélation de leur carrière.

Mais qu'on me permette d'abord de rappeler le cadre singulier de leur entreprise. Jusqu'au milieu des années quatre-vingt, IBM pratiquait un capitalisme terriblement paternaliste [119]. Thomas Watson Senior, l'artisan de l'essor d'IBM, dirigeait l'entreprise comme un fief personnel et parlait de lui comme du « père moral » de la société. « Avec Monsieur Watson aux commandes, nous irons toujours plus haut et IBM forcera le respect de tous », claironnait l'ancienne rengaine de l'entreprise [120]. La société était dirigée comme une armée et les décisions personnelles de Watson dans tous les domaines de la vie de l'entreprise avaient force de loi. « La loyauté, assurait-il, épargne l'usure d'avoir à décider tous les jours de ce qu'il y a de mieux à faire [121]. » Institutionnellement, IBM ressemblait à une entreprise publique en France ou en Italie, avec la sécurité de l'emploi à vie garanti à la plupart des salariés et une espèce de contrat social entre la direction et le personnel.

En 1956, Thomas Watson Junior prit la succession de son père. Il délégua plus et écouta mieux, mais le contrat social demeura en vigueur. IBM assurait à ses employés une excellente couverture sociale en termes de santé, de formation et de retraite ; elle veillait à leur vie sociale en mettant à leur disposition des terrains de golf et des jardins d'enfants ou en leur offrant des prêts logement. Mais

surtout, elle leur assurait une grille d'emploi permettant à chacun de suivre les étapes de la carrière par lesquelles il était censé passer. IBM pouvait se le permettre vu sa position de quasi-monopole sur ses marchés.

Des suites de graves erreurs de calcul sur la croissance de l'industrie informatique dans les années 1980 – IBM a pratiquement perdu le contrôle de l'ordinateur personnel –, la compagnie s'est retrouvée en plein chambardement au début de la décennie suivante. Watson Junior s'était retiré ; les nouveaux patrons s'enlisèrent. En 1992, l'entreprise enregistra une énorme perte de 6,6 milliards de dollars, alors que huit ans plus tôt elle avait engrangé les plus gros profits jamais réalisés par une société américaine. Une bureaucratie interne élaborée avait réussi à paralyser la société alors même que Bill Gates la surclassait avec Microsoft. IBM dut également faire face à la concurrence acharnée des nouvelles sociétés *(start-ups)* japonaises et américaines. En 1993, avec un nouveau patron, Louis Gerstner, elle commença à se transformer en une machine compétitive et opéra une volte-face également spectaculaire. Elle s'efforça de remplacer sa structure hiérarchique et rigide par des formes d'organisation plus flexibles ainsi qu'une production flexible faite pour mettre plus rapidement sur le marché un plus grand nombre de produits.

L'une des principales cibles de cette campagne fut la sécurité de l'emploi de ses 400 000 salariés. Elle en incita certains et en obligea d'autres, bien plus nombreux, à partir. Au cours du premier semestre 1993, elle licencia un tiers des employés de ses trois usines de la vallée de l'Hudson. Dans le même temps, la compagnie réduisit ses activités partout où c'était possible. La nouvelle direction ferma les golfs et clubs tout en renonçant à financer les communautés dans lesquelles IBM était impliquée.

J'étais curieux de savoir à quoi ressemblait ce grand tournant vers une société plus maigre et flexible, ne serait-ce que parce que maints dirigeants et ingénieurs d'âge mûr victimes de ce changement sont mes voisins dans le nord de l'État de New York. Mis prématurément au chômage, ils se sont taillés une place de « consultants », tâche qui consiste en fait à travailler leurs carnets d'adresses dans l'espoir souvent vain que leurs contacts hors d'IBM se souviennent encore de leur existence. Certains sont retournés travailler pour la société, mais dans le cadre de contrats à court terme, c'est-à-dire sans bénéficier des avantages de l'entreprise ni

avoir la moindre place dans l'institution. S'ils ont tant bien que mal survécu depuis quatre ans, ils ne sauraient vivre sans s'interroger sur les réalités brutes du changement de l'entreprise et ses effets sur leur vie.

Le *River Winds Café*, non loin des anciens bureaux de mes voisins, est un bistro accueillant, naguère uniquement fréquenté, le jour, par les femmes sorties faire leurs courses ou par des adolescents moroses qui tuaient le temps après l'école. C'est ici que j'ai entendu ces hommes en chemise blanche et cravate sombre essayer de faire le point sur leur itinéraire en sirotant leurs tasses de café aussi attentifs que dans une réunion d'entreprise : entre cinq et sept, tous programmeurs et analystes de systèmes dans l'ancienne IBM. Les plus diserts étaient Jason, analyste de systèmes qui avait près de vingt ans d'entreprise derrière lui, et Paul, un jeune programmeur que Jason avait viré dans la première vague de compression de personnel.

C'est en 1994, un an après que tous eurent été licenciés, sauf Jason, et que j'eus retrouvé Rico dans le vol pour Vienne, que je commençai à les fréquenter occasionnellement l'après-midi. Au *River Winds Café*, les efforts des ingénieurs pour dégager le sens des événements se déroulèrent *grosso modo* en trois temps. Lorsque j'entrai dans leur cercle, ces hommes se considéraient comme des victimes passives de la société. Mais, lorsque les discussions trouvèrent une conclusion, les employés licenciés se focalisaient désormais sur leur propre comportement.

Alors que la souffrance de leur renvoi était encore à vif, la discussion tournait autour des « trahisons » d'IBM, comme si la société les avait floués. Les programmeurs exhumaient les événements et comportements passés qui semblaient annoncer les changements ultérieurs. Ainsi resurgirent quelques éléments de preuve, comme tel ingénieur écarté des golfs dix-huit mois d'affilée ou les voyages inexpliqués d'un chef programmeur vers des destinations inconnues. À ce stade, les hommes recherchaient des preuves de préméditation de la part de leurs supérieurs, des preuves qui justifieraient leur sentiment de révolte. Avoir été floué ou trahi vous exonère de toute responsabilité dans la catastrophe.

De fait, le sentiment de trahison frappait surtout les observateurs extérieurs de l'époque. C'était un épisode dramatique : les professionnels hautement qualifiés d'une société paternaliste désormais traités sans plus d'égards que de petits employés de

bureaux ou des gardiens. L'entreprise donnait l'impression de s'être sabordée par la même occasion. Le journaliste anglais Anthony Sampson, qui se rendit au siège de la société au milieu des années 1990, y découvrit non pas une main-d'oeuvre revigorée, mais une désorganisation profonde. « Il y a beaucoup plus de tensions, de violences domestiques et de troubles psychiques nécessitant une aide en rapport direct avec les licenciements. Jusqu'au sein d'IBM, l'ambiance a changé du tout au tout : la sécurité ayant disparu, il y règne une vive inquiétude [122]. » Ceux qui avaient survécu se conduisaient comme s'ils étaient en sursis et avaient le sentiment d'en avoir réchappé sans bonne raison. Quant aux licenciés, confia un pasteur du coin, lui-même ancien d'IBM, « ils sont amers et se sentent trahis. […] On nous a mis dans la tête que nous étions la cause de leur échec, tandis que les gros bonnets faisaient des millions ».

Paul Carroll, qui s'est lui aussi penché sur cette débâcle rapporte les résultats d'une enquête anonyme sur l'état d'esprit des employés alors que l'entreprise insistait sur le respect des efforts de chacun plutôt que sur la loyauté : « Quel respect ? demanda un employé. […] IBM est une entreprise tout à fait incohérente. Elle fait de grandes déclarations publiques sur le respect, la sincérité et la sensibilité tout en usant aux échelons inférieurs de pratiques oppressives et discriminatoires. » « La loyauté envers l'entreprise est morte », déclara carrément un consultant en management [123]. Et chez ATT, entreprise géante qui a connu le même processus, régnait, si l'on en croit un dirigeant, un « climat de peur. La peur était là aussi dans le bon vieux temps, mais quand ils suppriment 40 000 emplois, qui va critiquer le contremaître [124] ?».

Pourtant, au *River Winds Café*, on ne devait pas s'arrêter à ces premières réactions. Aux yeux des programmeurs, l'explication par la trahison *préméditée* n'était pas logiquement tenable. Pour commencer, nombre des supérieurs qui les avaient licenciés dans les premières étapes de la restructuration avaient été à leur tour remerciés ; à l'exemple de Jason, on les retrouvait eux aussi au *River Winds*. De plus, l'entreprise étant allée de mal en pis dans une bonne partie des années 1980 et au début de la décennie suivante, les réalités désagréables n'étaient que trop amplement attestées dans les bilans annuels. Loin d'être cachés, les dysfonctionnements de l'ancienne culture d'entreprise sautaient aux yeux.

Par-dessus tout, en adultes raisonnables, les programmeurs

finirent par comprendre que la théorie de la trahison, planifiée ou non, transformait les patrons en incarnations du mal. Lorsque Paul évoqua pour la quatrième ou cinquième fois les mystérieux déplacements du chef programmeur, les autres finirent par le rembarrer. « Allons, fit Jason. Tu sais bien que c'est un type correct. Probablement allait-il voir sa petite amie. Personne ne savait ce qui se préparait. » Les autres avaient fini par en convenir. Et l'effet de ce consensus devait rendre les fléaux de ce désastre économique plus réels encore dans les faits que dans l'imagination.

Dans un deuxième temps, ils s'efforcèrent donc de découvrir sur quelles forces extérieures ils pourraient rejeter la faute. Au *River Winds Café*, l'« économie mondiale » leur apparut alors comme la source de leurs malheurs, notamment du fait de l'emploi de travailleurs étrangers. IBM s'était mise à « délocaliser » une partie de son travail de programmation en Inde, où elle ne payait à ses employés qu'une fraction des salaires versés aux Américains. Ce différentiel de salaires entre les professionnels étrangers et eux était l'une des raisons de leur licenciement. De manière plus surprenante, le réseau de communications de la société était un peu l'Ellis Island des Indiens, leur port d'immigration, puisque le code écrit à Amenadabab arrivait sur le bureau du chef tout aussi rapidement que le code composé sur place. (À ce propos, Jason me fit part d'un fait assez paradoxal qu'il tenait des survivants de sa propre vague de licenciements : dans cette entreprise de haute technologie, les gens mettaient rarement en ligne leurs jugements ou leurs critiques ; ils entendaient ne laisser aucune trace en sorte qu'on ne puisse leur demander des comptes.)

La peur de voir les étrangers miner les efforts des Américains a des racines profondes. Au XIX^{e} siècle, ce sont les ouvriers immigrés miséreux et non qualifiés qui semblaient accaparer les emplois par leur empressement à travailler à de plus bas salaires. Aujourd'hui, l'économie mondiale a pour effet de réveiller cette vieille peur, mais les non-qualifiés ne sont apparemment plus les seuls menacés. C'est aussi le cas des classes moyennes et des spécialistes pris dans le flux du marché mondial du travail. Pour expliquer que leur propre sécurité soit menacée par les assureurs et les compagnies d'assurance santé, par exemple, de nombreux médecins américains ont invoqué l'afflux de « médecins bon marché » de pays du Tiers Monde. Des économistes comme Lester Thurow se sont efforcés de généraliser cette menace en soutenant que le déplacement du

travail vers des sites de bas salaires à travers le monde a pour effet de tirer les salaires vers le bas dans des économies avancées comme celle des États-Unis. Il est possible de discuter rationnellement de cette peur du marché mondial du travail. Paul Krugman, notamment, fait observer que 2 % seulement du revenu national américain vient d'importations d'économies étrangères à bas salaires. Mais la conviction qu'une menace extérieure compromet sa situation personnelle est une peur profondément enracinée qui ne s'embarrasse pas des réalités.

Dans cette phase « protectionniste » de la discussion qui s'est étalée sur plusieurs mois, les habitués du café ont par exemple essayé d'expliquer leurs ennuis en assimilant l'influence étrangère à la mainmise d'*outsiders* américains sur l'entreprise : à maintes reprises, ils firent valoir que le nouveau patron d'IBM, Louis Gerstner, était juif. Malheureusement, cette phase se situa à l'époque des élections de 1994 et nombre d'entre eux votèrent pour des candidats d'extrême droite qu'ils auraient trouvés ridicules en des temps plus sûrs.

Une fois encore, cependant, cette interprétation partagée ne devait pas durer. Le tournant, dans le rejet de la perfidie des étrangers, se produisit lorsque, pour la première fois, ils se mirent à discuter de leurs carrières et, en particulier, de leurs valeurs professionnelles. En tant qu'ingénieurs, les programmeurs croyaient aux vertus de développements technologiques comme les communications digitales. Et ils reconnaissaient aussi la qualité du travail effectué en Inde.

Mais ces aveux n'avaient rien d'un hommage de pure forme rendu à leurs qualités professionnelles. L'important, c'est qu'ils en discutaient entre eux. Au cours de la phase de dénonciation de la perfidie des Indiens qui faisaient baisser les salaires et des machinations du PDG juif d'IBM, ils n'avaient pas eu grand-chose à se dire sur le contenu de leur travail. Le silence se faisait souvent autour de la table ; la théorie de la trahison de l'intérieur et de la victimisation de l'extérieur maintenait leur conversation dans le registre de la récrimination. La focalisation sur des ennemis extérieurs ne donnait pas le moindre prestige professionnel aux programmeurs. Il n'était question que des actions des autres, d'inconnus sans visage, les ingénieurs devenant les jouets passifs des forces mondiales.

Jim, le plus âgé des employés d'IBM, et donc celui qui eut le plus

de peine à reprendre le dessus, me fit un jour cette confidence : « Pendant la guerre de Corée, vous savez, je me suis dit, “Je ne suis qu'un pion, un rien du tout, dans cette gadoue”. Mais chez IBM, c'était encore pire. » Au début de la troisième phase d'interprétation, Paul, qui avait autrefois subodoré la perfidie du supérieur aux mystérieux voyages, s'en est pris à Jim, pour lequel il avait une vive admiration. Il rappela à Jim qu'ils ne s'étaient pas contentés de pointer chez IBM. Assurément, ils croyaient dans leur société, mais il y avait plus encore : « Nous aimons notre travail », lâcha Paul. Et Jim de répondre : « C'est tout à fait vrai. J'aime encore le faire, quand je le peux. » Ainsi les hommes se mirent-ils progressivement à parler autrement.

Cette troisième phase d'explication restaura un peu leur sentiment d'intégrité en tant que programmeurs, mais à un coût considérable. L'accent portait désormais davantage sur l'histoire des technologies de pointe, sur leur essor récent considérable, sur les compétences nécessaires pour relever les défis industriels et scientifiques. Oubliant leur obsession et cessant de se considérer comme des victimes, leurs voix prirent des inflexions nouvelles. En se focalisant sur la profession, les programmeurs se mirent à parler de ce qu'ils auraient pu et dû faire au cours de leur carrière pour éviter cette fin piteuse. Le thème de la carrière avait enfin fait surface – de la carrière telle que Walter Lippmann avait pu l'imaginer : volonté personnelle et choix, normes professionnelles, élaboration d'un itinéraire professionnel, tout y était, sauf que le motif dominant en était l'échec plutôt que la maîtrise.

Le point de départ de ces discussions était qu'IBM en était restée aux grosses unités centrales d'autrefois alors que le secteur porteur était celui des ordinateurs personnels. La plupart des programmeurs étaient spécialistes des gros ordinateurs. Les anciens d'IBM commencèrent à se reprocher d'avoir été trop suiveurs, d'avoir cru aux promesses de la culture d'entreprise, d'avoir joué le scénario de la carrière plutôt que celui de la création. « Reproche » peut suggérer la culpabilité. Mais je n'ai rien perçu de tel dans leur voix, en tout cas aucune tentation de complaisance ni d'apitoiement sur soi. Il était question de mémoire centrale, de poste de travail, des possibilités de Java, des problèmes de bande passante – et de soi. Dans cette troisième phase, nos chômeurs passèrent en revue les succès de ceux qui, dix ou vingt ans plus tôt, s'étaient lancés dans le secteur des ordinateurs personnels en créant de petites entreprises

risquées ou qui avaient prévu les possibilités d'Internet. Et les programmeurs du *River Winds Café* de se dire que c'est ce qu'ils auraient dû faire. Ils auraient dû se transformer en entrepreneurs comme les gamins de la Silicon Valley, cette pépinière de petites sociétés de technologie de pointe.

« Nous avions l'exemple, déclara un jour Kim, spécialiste des réseaux. Nous savions tout ce qu'il se passait sur la Côte [Ouest] et nous n'avons rien fait. » Tous opinèrent du chef, sauf Jim, qui évoqua le problème des capitaux à rassembler « Absurde, trancha Kim. Ce n'est pas ce qu'il en est aujourd'hui qui compte, c'est ce qu'il pouvait se passer. Et pour ça l'argent ne manque pas. » L'histoire des bourdes internes d'IBM, la réorganisation de l'entreprise dictée par un désir de flexibilité et l'avènement du marché mondial de l'emploi illustré par le recours à des programmeurs indiens – tout devenait rétrospectivement des signaux. Il aurait fallu aller de l'avant. Ils auraient dû prendre le risque.

Depuis un an, l'histoire des péripéties d'IBM et des leurs s'est arrêtée là. Et cette dernière interprétation, j'ai pu le constater, a coïncidé avec un changement de comportement de mes voisins en société. Autrefois conseillers municipaux et membres des conseils d'administration des écoles, ils ont maintenant renoncé à briguer ces fonctions. Ils ne craignent pas de marcher la tête haute tant sont nombreux nos concitoyens qui ont été renvoyés par IBM ou qui ont souffert financièrement du séisme en tant que commerçants ou négociants. Ils se sont tout simplement désintéressés des affaires de la cité.

Les seules fonctions qu'ils conservent, et assument en fait avec la dernière énergie, ce sont celles de membre ou d'intendant des églises locales. C'est important pour eux en raison des contacts personnels que cela permet avec leurs coreligionnaires. Dans cette partie de la campagne comme ailleurs, le christianisme, dans ses formes fondamentaliste et évangélique, a connu un vif regain. « Quand je suis rené en Christ, m'a confié Paul, le benjamin, je suis devenu plus conciliant, moins bagarreur. » Si mes voisins ont assumé la responsabilité de leur vie, cet acte éthique les a conduits dans une direction particulière. Ils se sont repliés sur eux-mêmes.

À la lecture de ces pages, un entrepreneur de la Silicon Valley ayant le vent en poupe pourrait bien observer : « Cela prouve en fait

qu'ils auraient dû prendre plus de risques. Du jour où ces hommes ont compris ce qu'était une carrière moderne, ils ont eu raison de se considérer comme responsables. Ils n'ont pas su agir. » Ce jugement sévère suppose naturellement que les programmeurs étaient clairvoyants. Malgré tout, les discussions du *River Winds Café* pourraient être prises simplement comme un conte moral sur la vulnérabilité accrue des carrières aujourd'hui.

Mais s'arrêter là reviendrait à exclure le travail réel dans lesquels ces hommes s'étaient engagés : regarder leur échec en face, en tirer les leçons concernant leur caractère. Dans son cours au Collège de France de l'année 1980-1981, Michel Foucault aborda la question du comment « se gouverner » :

> Comment « se gouverner » en exerçant des actions où on est soi-même l'objectif de ces actions, le domaine où elles s'appliquent, l'instrument auquel elles ont recours et le sujet qui agit [125] ?

Les programmeurs avaient besoin de répondre à cette question en trouvant les moyens de regarder en face la réalité de l'échec et de leurs limites. On retrouve ce même effort d'interprétation dans l'esprit de « maîtrise » cher à Lippmann, le fait de cesser de subir passivement et aveuglément le changement. Certes, leur « action » consiste à se parler les uns aux autres. Mais ce n'en est pas moins une action. Ils brisent le tabou qui pesait sur l'échec en le mettant sur la place publique. Aussi est-il important de bien comprendre comment ils parlent.

Les hommes essaient trois histoires. Ces versions s'articulent toutes trois autour d'un tournant crucial. Dans la première, le tournant intervient lorsque la direction en place commence à trahir les professionnels ; dans la deuxième, lorsque des intrus entrent en scène ; et dans la troisième, au moment où les programmeurs n'arrivent plus à s'en sortir. Aucune de ces versions ne revêt la forme d'une histoire où le désastre personnel est l'aboutissement d'une longue et lente gestation, amorcée depuis Thomas Watson père.

Organiser un récit autour de changements subits et décisifs est, bien entendu, une convention familière du roman comme de l'autobiographie. Dans ses *Confessions*, par exemple, Jean-Jacques Rousseau évoque en ces termes la fessée que lui administra Mlle Lambercier : « Qui croirait que ce châtiment d'enfant, reçu à huit ans par la main d'une fille de trente, a décidé de mes goûts, de mes désirs, de mes passions, de moi pour le reste de ma vie [126]

[…] ?» Ce jalon aide Rousseau à définir la forme de sa vie, malgré le flux impétueux qui s'agite en lui ; ainsi lorsqu'il écrit « qu'il y a des temps où je suis si peu semblable à moi-même qu'on me prendrait pour un autre homme de caractère tout opposé [127] ». La convention du moment crucial est une façon de rendre le changement lisible et clair, plutôt que brouillon ou aveugle, ou de l'assimiler à une combustion spontanée comme dans l'autobiographie de Goethe. Décidant d'abandonner sa vie passée, Goethe dit en effet de lui : « Où va-t-il, qui le sait ? Il se rappelle à peine d'où il est venu [128]. »

Il en va pour les programmeurs comme pour Rousseau : la convention du moment qui définit et clarifie donne un sens à la forme de leur carrière. Naturellement, leurs discussions n'ont pas formé trois chapitres clairs et bien découpés ; les conversations à bâtons rompus sont inévitablement sinueuses. Mais dans les deux premières versions, des vérités agaçantes empêchent d'accéder aux événements décisifs. La première version est « dégonflée » par la connaissance concrète qu'ils ont de la situation d'IBM ; la deuxième, par la croyance au progrès technique et le sentiment qu'ils ont de leur qualité professionnelle. En revanche, la troisième les libère et leur permet de prendre leur récit en main. L'histoire peut maintenant se déployer : elle a un centre solide, « moi », et une intrigue bien construite. « Ce que j'aurais dû faire, c'est prendre ma vie en mains. » Le moment crucial est celui où les programmeurs passent d'un état de victime passive à une condition plus active. Leurs propres actions prennent maintenant de l'importance. Le licenciement n'est plus le fait décisif de la troisième version ; l'action cruciale est celle qu'ils auraient dû accomplir en 1984 ou 1985. Et ce tournant devient leur responsabilité personnelle. Ce n'est qu'au prix de ce revirement qu'ils peuvent commencer à regarder en face l'échec de leur carrière.

Les tabous qui l'entourent sont tels que l'échec est souvent une expérience profondément déroutante et mal définie. Il ne suffit pas d'un grand coup percutant pour le contenir. Dans une superbe étude de la dégringolade sociale au sein des classes moyennes, l'anthropologue Katherine Newman observe que, « malgré ses effets divers, le déclin social des cadres engendre un état liminal, ambigu, flottant ». Être déclassé pour un cadre, c'est « d'abord découvrir qu'on n'est pas aussi bon qu'on le pensait, et finalement ne plus savoir très bien qui on est ou ce que l'on est [129] ». Les habitués

du *River Winds Café* finirent par s'arracher à cette ambiguïté subjective.

Cette élaboration narrative de l'échec pourrait paraître arbitraire. Dans *Ainsi parlait Zarathoustra*, Nietzsche affirme que l'homme ordinaire « regarde avec hostilité tout le passé » et manque ainsi du « vouloir contre le temps [130] ». Les programmeurs ne pouvaient cependant vivre en spectateurs courroucés du passé et ont bandé leur volonté pour revenir en arrière. Et dans l'évolution de leur récit, les habitués du *River Winds Café* ont enfin cessé de parler en enfants d'une société paternaliste : ils ont renoncé à l'idée que les puissants sont des démons intrigants, et leurs remplaçants de Bombay des intrus illégitimes. Ainsi, leur interprétation est devenue plus réaliste.

En quoi cette *forme* narrative brise-t-elle ce sentiment de dérive interne sans but que Lippmann jugeait si corrosive ? Prenons donc un autre type de récit peut-être mieux accordé aux circonstances contemporaines. Pour Salman Rushdie, le moi moderne est un « édifice branlant que nous construisons avec des fragments, des dogmes, des blessures d'enfance, des articles de journaux, des remarques de hasard, de vieux films, de petites victoires, des gens qu'on hait, des gens qu'on aime [131] ». Pour lui, le récit d'une vie apparaît comme un collage, un assemblage d'éléments divers – accidentels, trouvés et improvisés. On retrouve la même insistance sur la discontinuité dans les écrits du philosophe Zygmunt Bauman et du théologien Mark Taylor, qui célèbrent les efforts de romanciers comme James Joyce et Italo Calvino pour subvertir les intrigues bien léchées et rendre le flux de l'expérience ordinaire [132]. La psyché s'installe dans un état de devenir sans fin : l'identité, le soi n'est jamais achevé. Dans ces conditions, il ne saurait y avoir de récit cohérent de la vie, de changement éclairant qui illumine l'ensemble.

Ces visions du récit, parfois qualifiées de « postmodernes », réfléchissent l'expérience du temps dans l'économie politique moderne. Un soi malléable, un collage de fragments en perpétuel devenir, toujours ouvert à l'expérience nouvelle : telles sont précisément les conditions psychologiques propices à l'expérience du travail à court terme, aux institutions flexibles et à une prise de risque de tous les instants. En revanche, croire que l'histoire d'une vie n'est qu'un assemblage de fragments laisse peu de place pour comprendre l'effondrement d'une carrière. De même si l'échec n'est

qu'un incident parmi d'autres, la place manque pour atténuer la gravité et la souffrance de l'échec.

La fragmentation du temps narratif est particulièrement marquée dans le milieu professionnel des programmeurs. Dans *City of Bits*, l'architecte William Mitchell décrit le cyberespace comme une « ville enracinée en aucun point défini sur la surface de la terre […] et peuplée de sujets désincarnés et fragmentaires dont l'existence est celle de théories de pseudo et d'agents [133] ». Dans le même ordre d'idées, Sherry Turkle, analyste de la technologie, rapporte les propos d'une jeune personne : « Quand je passe d'une fenêtre à une autre, je me contente de brancher une partie de mon cerveau, puis une autre. Dans une fenêtre, je suis engagé dans une sorte de discussion ; j'essaie d'aborder une fille […] dans une autre, tandis qu'une troisième peut être occupée par un programme de calcul des tableaux financiers [134]. » Enfin, Fredric Jameson parle du « roulement incessant des éléments » dans l'expérience moderne, analogue au passage d'une fenêtre à l'autre sur l'écran [135].

Dans la conversation, les programmeurs ont retrouvé le lien absent à l'écran. Dans sa quête de cohérence et d'un « je » solide qui en soit l'auteur, leur récit paraît en fait pré-postmoderne. Pour employer une autre formule à la mode, on pourrait dire qu'il s'agit d'un récit de résistance. Mais, par sa portée éthique, le dénouement de cette discussion est plus profond.

À la fin, c'est avec plus de résignation que de colère que les programmeurs reconnaissaient être « passés à côté » et avoir raté l'occasion alors même qu'ils sont dans la force de l'âge. Dans cette troisième version, ils se sentaient dispensés de se battre, ils éprouvaient cette profonde fatigue de la vie qui terrasse souvent les gens d'âge mûr. Quiconque a profondément goûté l'échec reconnaîtra cette impulsion : dès lors qu'il n'y a plus ni espoir ni désir, la préservation de sa voix active est la seule manière de rendre l'échec supportable. Se contenter de déclarer sa volonté d'endurer n'y suffira pas. Rico a plein de principes directeurs et, dans l'absolu, ne manque pas de conseils à se donner, mais ces panacées n'apaisent pas ses peurs. Les conseils que se donnent les ingénieurs se résument à des formules du style, « J'aurais dû m'en douter… » ou « Si seulement… » Dans ce langage, le soulagement n'est pas étranger à la résignation. Et la résignation est la reconnaissance du poids de la réalité objective.

Leur récit était donc une tentative d'autoguérison. D'une manière

générale, cependant, un récit opère son oeuvre de guérison par sa structure, non pas en prodiguant des conseils. Même les grandes allégories, y compris celles qui moralisent de manière aussi éhontée que *Le Voyage du Pèlerin* de Bunyan [136], ne s'arrêtent pas à cette intention de montrer au lecteur comment agir. Bunyan, par exemple, rend les tentations du mal si compliquées que le lecteur s'attarde sur les difficultés du chrétien plutôt qu'il ne cherche à imiter ses solutions. La guérison de la narration vient précisément de cette manière d'affronter la difficulté. L'effet guérisseur de la construction d'un récit ne limite pas son intérêt au « bon » agencement des événements. Un bon récit prend acte de la réalité et explore plutôt les multiples façons dont la vie peut se fourvoyer. Le lecteur d'un roman, le spectateur d'une pièce de théâtre éprouve le réconfort particulier de voir les gens et les événements s'inscrire dans un schéma temporel ; la « morale » du récit tient dans sa forme, non dans ses conseils.

On pourrait dire, en somme, que ces hommes ont regardé en face leur échec passé, ont élucidé les valeurs de leur carrière, mais n'ont pas trouvé le moyen d'aller de l'avant. Dans le présent flexible et fragmenté, on peut croire les récits cohérents désormais réservés à la narration de ce qui a été ; apparemment, il ne serait plus possible d'élaborer des récits prédictifs sur ce qui sera. Que les habitués du *River Winds Café* aient renoncé à toute activité dans la collectivité locale semblerait le confirmer. Le régime flexible peut donner l'impression de créer une structure de caractère « en rétablissement » constant.

Paradoxalement, nous avons là les David face au Goliath du régime flexible. C'est en tant qu'individus de l'espèce qu'admirait Walter Lippmann que les programmeurs ont trouvé le moyen de discuter entre eux de l'échec et, ce faisant, de se forger une image plus cohérente du moi et du temps. Si cette énergie individuelle force l'admiration, leur repli sur eux-mêmes et sur les relations intimes montre les limites de la cohérence à laquelle ils sont parvenus. Le nombre croissant de gens que le capitalisme moderne condamne à l'échec requiert un sens élargi de la collectivité et un sentiment plus profond du caractère.

Chapitre VIII

Le pronom dangereux

Les propositions pratiques les plus convaincantes que j'ai entendues pour faire face aux problèmes du néocapitalisme tournent autour des lieux où il opère. Les sociétés modernes aiment à faire valoir qu'elles sont coupées de toute attache à un lieu particulier. Une usine au Mexique, des bureaux à Bombay, un centre de presse à Manhattan : ce ne sont là que simples noeuds dans le réseau mondial. De nos jours, les localités, les villes ou les nations hésitent à exercer leur souveraineté : elles craignent que, si elles imposent des taxes ou limitent les licenciements sommaires, une société ne trouve aisément une autre île du réseau, n'installe une usine au Canada sinon au Mexique, des bureaux à Boston sinon à Manhattan. De peur de pousser IBM à claquer la porte, maintes localités de la vallée de l'Hudson se sont abstenues de contrer sa décision de gâcher la vie professionnelle de leurs citoyens – par exemple, des programmeurs.

Toutefois, il est déjà des signes que l'économie n'est pas aussi indifférente à la localisation qu'on ne l'a imaginé : on peut acheter toutes les actions qu'on veut à Dubuque, dans l'Iowa, mais on ne saurait créer un marché des valeurs dans les champs de céréales. IBM était en fait trop enracinée dans son réseau de fournisseurs et de distributeurs, dans sa proximité avec les activités financières de New York, pour fuir purement et simplement à l'étranger. L'économie mondiale ne flotte pas dans l'espace extra-atmosphérique, a justement observé l'économiste Saskia Sassen. Même sur les marchés du travail les plus flexibles du monde, en Asie du Sud-Est, il apparaît clairement que les géographies sociales et culturelles locales tiennent une grande place dans les décisions d'investissement [137]. La localisation exerce une force qui pourrait

bien freiner la nouvelle économie.

Est-il plus efficace de défier le nouveau capitalisme de l'extérieur, dans les endroits où il opère, ou de chercher à en réformer le fonctionnement de l'intérieur ? Pour ce qui est des trois aspects structurels de la flexibilité – réinvention discontinue, production flexible et concentration du pouvoir sans centralisation –, il paraît bel et bien possible d'amortir de l'extérieur certaines conséquences destructrices de la réinvention discontinue, par exemple de limiter le dégraissage. En revanche, ce serait plus difficile pour les autres aspects. Mais penser uniquement en termes de contraintes, c'est mal poser le problème.

L'effort pour contrôler de l'extérieur la marche du néocapitalisme doit se donner une autre justification : il faut se demander quelle valeur représente l'entreprise pour la collectivité, en quoi elle sert les intérêts civiques plutôt que son seul registre de pertes et de profits. Imposer des normes de conduite externes engendre souvent une réforme interne. Précisément parce que le monde des réseaux est amorphe et inconstant, ces normes extérieures de conduite responsable peuvent donner à l'entreprise une image de « ce à quoi elle devrait ressembler, ici, là où elle est, à l'heure qu'il est ». Si méritoire soit-il, l'objectif de faire des entreprises de meilleurs citoyens ne va pas sans limites. Les nouveaux propriétaires de la boulangerie de Boston, par exemple, se conduisent en effet en bons citoyens, partageant à la fois leurs profits et leur personnel. Rodney Everts, qui a cherché en vain à enseigner la boulangerie à ses collègues de travail, a un jour de liberté par semaine pour enseigner la boulangerie dans une école technique locale. Mais, au sein de la boulangerie elle-même, cet acte de bonne volonté civique ne contribue nullement à rendre le travail plus engageant ni à renforcer l'identité professionnelle des employés d'Everts.

Qui dit localisation dit géographie, champ ouvert à l'action politique. La communauté évoque les dimensions sociales et personnelles d'un endroit donné. Un endroit devient une communauté quand ses habitants emploient le pronom « nous ». Parler ainsi requiert un attachement particulier, mais pas nécessairement local. Une nation peut constituer une communauté quand ses membres traduisent des croyances et des valeurs partagées en pratiques concrètes de tous les jours. Rousseau a été le premier auteur moderne à comprendre combien le politique se fonde sur ces rituels de la vie quotidienne, à quel point la politique

est tributaire de ce « nous » communautaire. L'une des conséquences inattendues du capitalisme moderne est d'avoir rehaussé la valeur du lieu, d'avoir inspiré un désir ardent de communauté. Toutes les conditions émotionnelles que nous avons explorées sur le lieu de travail animent ce désir : les incertitudes de la flexibilité ; l'absence de confiance et d'engagement profondément enracinés ; le caractère superficiel du travail en équipe ; et surtout le spectre de l'échec, de l'incapacité à se faire une place dans le monde, à se construire une vie par son travail. Toutes ces conditions poussent les gens à chercher une autre scène d'attachement et de profondeur.

Aujourd'hui, dans le nouveau régime du temps, l'usage du « nous » est devenu un acte d'autoprotection. Le désir de communauté est défensif. Il s'exprime souvent par un rejet des immigrés ou des autres marginaux, la principale architecture communautaire étant les murs que l'on dresse contre un ordre économique hostile. C'est assurément une loi quasi universelle ; le « nous » peut être employé comme une défense contre la confusion et la dislocation. La politique actuelle fondée sur ce désir de refuge vise plus les faibles, ceux qui empruntent les circuits du marché mondial du travail, que les forts, les institutions qui mettent en branle ces malheureux travailleurs ou profitent de leur dépossession relative. Les programmeurs d'IBM, on l'a vu, ont fini par être psychologiquement introvertis, mais, d'une certaine manière, ils ont dépassé ce sentiment communautaire défensif le jour où ils ont cessé de s'en prendre à leurs pairs indiens et à leur président juif.

« Nous » est souvent une fausse locution quand on s'en sert comme d'un point de référence contre le monde extérieur. Rico n'a que trop bien connu les deux aspects de cette fausse locution. À chacun de ses déménagements, il observa que ses voisins étaient peu liés les uns aux autres ; il était censé repartir à zéro dans chacune des banlieues-dortoirs où il séjourna, dans ces villes où les gens apparaissent et disparaissent tous les trois ou quatre ans. Et son sentiment du « nous », exprimé dans le langage des normes communautaires et des valeurs familiales, était une abstraction statique, dont il avait haï le contenu même dans le passé et qu'il ne pouvait pratiquer dans le présent. « Nous » peut plus largement dissimuler l'assemblage hétéroclite des minorités ethniques dans un pays ou les conflits internes qui jalonnent son histoire. Or voici que ce « nous » fictif a repris vie, dans une réaction de défense contre

une forme de capitalisme nouvelle et vigoureuse.

Il est malgré tout possible d'employer ce pronom dangereux au service d'une exploration plus fouillée et plus positive. Prenons les deux éléments de l'expression, un « destin partagé ». Quelle sorte de partage est requis pour résister à la nouvelle économie politique, plutôt que de se laisser diriger par elle ? Quelle espèce de relations personnelles suivies peut cacher l'usage du « nous » ?

Au niveau le plus élémentaire, le lien social naît d'un sentiment de dépendance mutuelle. Tous les grands principes de l'ordre nouveau traitent la dépendance comme une situation honteuse : la dénonciation de la hiérarchie bureaucratique et de sa rigidité est censée libérer structurellement les hommes de toute dépendance ; la prise de risque est censée stimuler l'affirmation de soi plutôt que la soumission à l'état des choses. Au sein des entreprises modernes, il n'y a pas de place honorable pour le service : le mot même évoque l'ultime refuge de l'opportuniste. Lorsque John Kotter célèbre le conseil comme l'acmé de la flexibilité dans l'entreprise, il suppose que le consultant n'est obligé envers personne. Aucune de ces répudiations de la dépendance, jugée honteuse, n'encourage cependant de solides liens de partage.

Ces attitudes sont plus que des préjugés psychologiques. L'offensive contre l'État-providence, qui a débuté dans le régime néolibéral anglo-américain pour se propager maintenant à d'autres économies politiques plus « rhénanes », regarde avec méfiance tous ceux qui sont tributaires de l'État, y voyant des parasites plutôt que des individus réellement démunis. La destruction des systèmes de protection sociale est à son tour justifiée comme une façon de libérer l'économie politique, de la rendre plus flexible, comme si les parasites tiraient vers le bas les membres les plus dynamiques de la société. On leur reproche de se nicher au fond du corps productif : c'est du moins ce que trahit le mépris voué aux travailleurs qui ont besoin qu'on leur dise que faire, qui sont incapables de prendre la moindre initiative. L'idéologie du parasitisme social est un outil disciplinaire puissant sur le lieu de travail ; le travailleur désire montrer qu'il ne vit pas des peines d'autrui.

Une vision plus positive de la dépendance commencerait par remettre en cause le lieu commun consistant à opposer la dépendance et l'indépendance. Nous acceptons presque sans réfléchir l'opposition entre moi dépendant et faible, d'un côté, moi

indépendant et fort, de l'autre. Mais tout comme le contraste entre réussite et échec, cette opposition aplatit la réalité. « La personne qui compte sur elle seule *(self-reliant)* est loin d'être aussi indépendante que le supposent les stéréotypes culturels », observe le psychologue John Bowlby avant d'ajouter que, dans la vie adulte, une « personne comptant sainement sur elle-même » est capable de s'en remettre à « d'autres quand l'occasion l'exige et de savoir sur qui il convient de s'appuyer [138] ». Dans les relations intimes, la peur de devenir dépendant d'autrui trahit une incapacité à lui faire confiance. Qui réagit ainsi laisse ses défenses l'emporter.

De même, dans maintes sociétés, il ne s'attache guère de honte, voire aucune, aux expériences plus publiques de dépendance, où les faibles ont besoin des forts. Dans la Rome antique, il était naturel que le client recherchât les faveurs ou l'aide de son patron, et celui-ci perdait la face s'il n'était pas capable de prendre soin de ceux qui comptaient sur lui. Louis Dumont et Takeo Doi ont montré qu'aucun stigmate d'abaissement de soi ne s'attachait à la dépendance dans les sociétés indienne et japonaise [139]. Dans le capitalisme des origines, a bien montré A. Hirschman, la confiance dans les relations d'affaires naissait de la reconnaissance ouverte de la dépendance mutuelle – ce qui n'est pas tout à fait la même chose qu'une relation honorable entre fort et faible, mais qui est tout de même la reconnaissance qu'on ne saurait s'en sortir seul. Au XVII^e^ siècle, Jacques Savary, l'auteur du *Parfait négociant*, déclarait que la divine providence voulait que les « hommes eussent commerce ensemble, et que la nécessité mutuelle qu'ils ont de s'entraider pût entretenir l'amitié entre eux [140] ». Et quand les voyageurs admettent la nécessité mutuelle, observait Montesquieu un siècle plus tard, le commerce « polit et adoucit les moeurs barbares [141] ».

Bien entendu, la nécessité mutuelle régit aussi les relations d'affaires modernes. Sans besoin de l'autre, il n'est point d'échange. Et pour la plupart des gens, ce besoin est inégal, parce que sur le marché moderne du travail la plupart des gens travaillent pour quelqu'un d'autre. L'ordre nouveau n'a pas effacé le fait brut de la dépendance. Aux États-Unis, par exemple, le pourcentage de travailleurs indépendants à plein-temps s'est stabilisé autour de 8,5 % au cours des quarante dernières années.

C'est l'expérience personnelle d'un échec cinglant qui pousse la plupart des gens à reconnaître qu'à la longue ils ne se suffisent pas à

eux-mêmes. Le plus frappant, dans l'expérience des programmeurs d'IBM, c'est qu'ils en sont arrivés à parler franchement d'échec sans culpabilité ni honte. Mais ce résultat nécessitait la présence des autres et a eu pour effet de rapprocher chacun d'eux de ses pareils. Leur réussite – le mot n'est pas trop fort –, c'est d'être arrivé à un état dans lequel ils n'avaient honte ni du besoin qu'ils avaient les uns des autres ni de leur insuffisance.

On pourrait croire qu'une vision plus positive des limites du moi et de la dépendance mutuelle relève davantage du domaine de l'éthique religieuse que de l'économie politique. Mais la honte de la dépendance a une conséquence pratique. Elle érode la confiance et l'engagement mutuels, et l'absence de ces liens sociaux menace le fonctionnement de toute entreprise collective.

Les difficultés de confiance revêtent deux formes. Dans l'une, la confiance est simplement absente ; dans l'autre prévaut une méfiance plus active à l'égard des autres. Les liens de confiance, on l'a vu, se développent de manière informelle dans les failles et les crevasses des bureaucraties, quand les gens apprennent de qui ils peuvent dépendre. Et ces liens sont mis à l'épreuve lorsque les choses tournent mal et que le besoin d'aide devient aigu. Si la solidarité est si faible chez les boulangers de Boston, c'est, entre autres raisons, qu'ils sont démunis quand les machines sont en panne. Les boulangers ne pensent pas pouvoir compter les uns sur les autres en cas de crise, et ils ont raison. Personne ne comprend les machines ; les gens vont et viennent au gré des horaires flexibles ; ils ont d'autres tâches et d'autres responsabilités. Plutôt que de méfiance mutuelle, il faut parler de confiance absente. Rien ne saurait la fonder. Mais l'absence de confiance peut aussi résulter de l'exercice flexible du pouvoir. Durant ses années de dégraissage, a noté Anthony Sampson, IBM a propagé ce sentiment parmi ses derniers employés en leur faisant comprendre qu'ils étaient maintenant livrés à eux-mêmes, qu'ils n'étaient plus les enfants de l'entreprise. Ce qui revient à envoyer un message fort et mêlé : nous sommes tous emportés par la crise ; mais si vous ne vous occupez pas de vous, nous nous passerons de vous.

Quand les gens ont honte de leur besoin, ils peuvent acquérir une méfiance plus marquée vis-à-vis des autres. Voyez la profonde ambivalence de Rose à l'égard des jeunes femmes de son agence de publicité. Le simple fait d'aller travailler dans les quartiers résidentiels a été le signal d'une crise qui s'est cristallisée autour de

son âge et s'est exprimée dans les sentiments que lui inspiraient ses habits, voire la forme de ses lunettes. Elle avait honte de son *look*, mais aussi honte d'avoir besoin d'être rassurée ; elle avait besoin des femmes plus jeunes pour être rassurée, mais celles-ci répondaient-elles à son attente qu'elle ne les croyait pas. Au fil des mois où je me suis entretenu avec elle, l'« attitude condescendante » de ces jeunes femmes est revenue maintes fois sur le tapis. Elle ne cessait de se demander si elle pouvait réellement croire ce qu'elles lui disaient et faisait une fixation sur leur comportement avec elle bien plus qu'elle ne se souciait du « faciliteur » d'équipe qu'elle considérait comme une mauvaise plaisanterie.

On pourrait croire à une simple affaire d'orgueil blessé, mais je ne le pense pas. Le ton acide des discussions actuelles sur les besoins de couverture sociale, les droits et les filets de sécurité se nourrit des insinuations de parasitisme, d'un côté, de la révolte des indignés, de l'autre. Plus on a honte de son sentiment de dépendance et de ses limites, plus on est enclin à céder à la colère des humiliés. Rétablir la confiance dans les autres est un acte réfléchi ; pour ce faire, il faut avoir moins peur d'être vulnérable. Mais cet acte réfléchi a un contexte social. Loin d'inspirer leurs employés, les organisations qui célèbrent l'indépendance et l'autonomie peuvent éveiller ce sentiment de vulnérabilité. Et les structures sociales qui n'encouragent pas positivement la confiance dans les autres en temps de crise instillent une absence de confiance plus neutre et vide.

« Confiance », « responsabilité mutuelle », « engagement » : voilà autant de mots que s'est appropriés le mouvement « communautarien ». Celui-ci entend renforcer les normes morales, exiger des individus qu'ils se sacrifient pour les autres, tout en promettant aux gens que, s'ils obéissent aux normes communes, ils y trouveront une force mutuelle et un épanouissement émotionnel qu'ils ne sauraient connaître en tant qu'individus isolés. De mon point de vue, les droits de propriété de ce mouvement sur les notions de confiance ou d'engagement sont fort douteux. Il insiste faussement sur l'unité comme source de vigueur au sein de la communauté et redoute à tort que les liens sociaux soient menacés dès que surgissent des conflits.

Dans un essai classique, *Les Fonctions du conflit social*, Lewis Coser développe une vision plus réaliste de ce qui tait la cohésion

d'une société [142]. Pour lui, les gens sont davantage liés par le conflit verbal que par l'accord verbal, tout au moins par un accord immédiat. Dans le conflit, ils ont plus d'efforts à faire pour communiquer. Comme souvent dans les négociations sociales ou diplomatiques, les règles élémentaires d'engagement rapprochent progressivement les parties adverses. Coser observe que les divergences de vues se font souvent plus tranchées et plus explicites alors même que les parties peuvent finalement trouver un terrain d'entente : la scène du conflit devient une communauté au sens où les gens apprennent à s'écouter et à se répondre au moment même où ils ressentent leurs différences avec plus d'acuité.

Cette vision du « nous » communautaire est autrement plus profonde que le partage souvent superficiel de valeurs communes tel qu'il apparaît dans le communautarisme moderne, ou dans les déclarations statiques de Rico sur les valeurs familiales. Les liens créés par le conflit interne sont très éloignés des protestations de solidarité communautaire par quoi se distingue aujourd'hui la réaction à la dislocation économique. Dans l'idée de Coser, il n'est de communauté qu'à partir du moment où les différences sont reconnues en leur sein. Le travail en équipe, par exemple, ne reconnaît pas de différences de privilège et de pouvoir : c'est donc une forme de communauté faible. Tous les membres de l'équipe sont censés partager une motivation commune, et ce postulat a précisément pour effet d'affaiblir la communication. La formation de liens solides entre les gens suppose la reconnaissance de leurs différences au fil du temps. Rico a réellement manqué de temps dans chacun de ses lieux de résidence pour acquérir un véritable sentiment de communauté.

Les visions postmodernes du moi comme celles de Salman Rushdie insistent sur la rupture et le conflit, plutôt que la communication entre « moi » fragmentés. La vision de la communauté comme processus trouve davantage d'écho dans les études politiques actuelles de la démocratie délibérative, notamment dans le travail d'Amy Gutmann et Dennis Thompson, pour qui l'expression évolutive du désaccord lie davantage les gens que la simple déclaration des principes « corrects [143] ». En psychologie sociale, le processus du conflit au sein de la communauté réfléchit à la fois la dissonance cognitive et l'attention focale. Dans une communauté, l'attention focale est partagée. Et dans cette vision de la communauté on trouve un curieux reflet de

l'attaque d'Adam Smith contre la routine et de sa célébration de la sympathie. La routine est une action répétitive et n'a donc ni histoire ni évolution ; la sympathie est une explosion soudaine de compréhension de l'autre. Selon Smith, elle ne se produit pas tout de suite, mais après une longue période de résistance ou de malentendu.

La communauté conçue comme déploiement d'un processus apparaît dans *L'Encyclopédie* de Diderot, bien que Langlée ne fut pas une scène de conflit. Plus tard affirmés dans les écrits d'Anthony Giddens sur l'habitude, les rythmes temporels qu'y célébrait Diderot privilégiaient l'évolution progressive conçue comme une forme de changement civilisée. Les sociologues du conflit et de l'affrontement se gardent bien de tenir pour non-civilisé le conflit verbal prolongé ; à leurs yeux, il forme plutôt une base plus réaliste pour les relations entre individus au pouvoir inégal ou aux intérêts divergents.

On pourrait croire qu'un régime flexible devrait précisément inspirer une communauté de ce genre grevée de conflits. Les ruptures du temps, la désorganisation sociale qu'elles impliquent, devraient forcer les gens à exprimer leurs différences et à négocier plutôt que pousser à la coopération superficielle du travail en équipe. Même si leurs supérieurs essaient d'esquiver la confrontation, les subordonnés qu'ont étudiés Harley Shaiken et Laurie Graham devraient la rechercher.

Naturellement, ceux qui ont le pouvoir de fuir les responsabilités ont aussi les moyens de réprimer les dissensions. Ils le font en réprimant la « prise de parole » *(voice)*, comme dit Albert Hirschman, parmi les ouvriers plus âgés, transformant la voix de l'expérience en un signe négatif de vieillissement, d'attachement excessif à la manière de faire les choses telles qu'on les a toujours faites. Reste à savoir d'où vient ce désir qu'ont certains de « prendre la parole » : d'où vient leur empressement à discuter et à délibérer, fut-ce à leur détriment ? On ne saurait réduire la décision de s'engager à un sentiment de préjudice institutionnel ou de fidélité à l'institution. Il y a beaucoup plus de gens lésés que de gens portés à protester. Pour imaginer des communautés désireuses d'affronter le néocapitalisme, il nous faut aussi considérer la force du caractère.

C'est pour toutes ces raisons que les programmeurs d'IBM me sont apparus comme les caractères les plus forts que j'ai rencontrés. Ils ont assumé collectivement la responsabilité de leurs échecs et de

leurs insuffisances. Et cela leur a donné de la force en fournissant en même temps un cadre narratif à leur expérience. À quel genre de cohérence sont-ils parvenus avec le temps ?

Certains philosophes français ont essayé de définir l'empressement à s'engager en distinguant le « maintien de soi » de la « constance à soi » : le premier perpétue une identité au fil du temps, la seconde implique des vertus telles que le fait de regarder ses défauts en face [144]. Le maintien de soi est une activité mouvante qui change au gré des circonstances et à mesure qu'on acquiert de l'expérience ; la constance à soi, par exemple dans la franchise quant à ses défauts, devrait être constante, où qu'on soit et quel que soit son âge.

Emmanuel Levinas a cependant essayé de montrer que la constance à soi a une dimension sociale, qui s'exprime dans le fait d'être responsable envers autrui. C'est une notion à la fois toute simple et compliquée. Simple parce qu'elle affirme que le sentiment que j'ai de ma valeur est lié au fait que les autres peuvent ou non compter sur moi. Compliquée, parce que j'ai besoin d'agir de manière responsable, même si je ne me connais pas moi-même, et si confus ou même ébranlé que soit mon sentiment d'identité [145]. Pour Levinas, ce n'était pas une abstraction. Au cours de la Seconde Guerre mondiale, il vit des milliers de ses compatriotes Juifs français lutter pour s'épauler et compter les uns sur les autres face à la persécution des Nazis et du régime de Vichy, alors même que la plupart n'avaient encore jamais partagé une forte identité commune en tant que Juifs.

L'idée levinasienne de responsabilité et de constance à soi a été à son tour élaborée par Paul Ricoeur en ces termes : « Parce que quelqu'un compte sur moi, je suis *comptable* de mes actions devant un autre [146]. » Si erratique que soit sa vie, il importe que sa parole soit toujours fiable. Mais Ricoeur prétend que nous ne pouvons être à la hauteur de cette norme qu'en imaginant constamment qu'il y a un témoin de tout ce que nous faisons et disons et que, de surcroît, ce témoin n'est pas un observateur passif, mais quelqu'un qui compte sur nous. Pour être fiable, il nous faut nous sentir nécessaire ; et pour que nous nous sentions nécessaire, cet Autre doit être dans le besoin. « Qui a besoin de moi ?» est une question de la personnalité à laquelle le capitalisme moderne lance un défi radical. Le système répand l'indifférence. Il le fait en termes de résultats de l'effort humain, comme dans les marchés sur lesquels

le gagnant rafle toute la mise, où le lien est maigre entre le risque et la récompense. Il répand l'indifférence dans l'organisation de l'absence de confiance, où il n'est aucune raison de se sentir nécessaire. Et il le fait en réorganisant des institutions dans lesquelles les individus sont jetables. De telles pratiques diminuent clairement et brutalement le sentiment de compter en tant que personne, d'être nécessaire aux autres.

On pourrait dire que le capitalisme a toujours été ainsi. Mais il ne l'a pas toujours été de la même façon. L'indifférence de l'ancien capitalisme de classes était crûment matérielle ; l'indifférence qu'irradie le capitalisme flexible est plus personnelle parce que le système lui-même est moins clairement défini, que sa forme est moins lisible. Enrico savait quelle était sa place ; les vieux boulangers grecs avaient une idée claire, vraie ou fausse, de leurs amis et de leurs ennemis. La vieille habitude du marxisme consistait à traiter la confusion comme une espèce de fausse conscience ; dans les circonstances présentes, c'est un reflet exact de la réalité. D'où la confusion personnelle aujourd'hui sur la réponse à la question : « Qui, dans la société, a besoin de moi ?»

L'insensibilité, l'apathie, est une réaction logique au sentiment qu'on est inutile. C'est aussi vrai des communautés de travail flexible que des marchés du travail qui se débarrassent des travailleurs d'âge mûr. Les réseaux et les équipes affaiblissent le caractère – le caractère tel qu'Horace le premier l'a décrit, le caractère conçu comme un lien avec le monde, le fait d'être nécessaire aux autres. Ou encore, dans les conflits communautaires, il est difficile de s'engager si votre antagoniste déclare, comme le patron d'ATT, « nous sommes tous victimes du temps et des lieux ». L'Autre manque et vous êtes déconnecté. Les liens véritables avec autrui qui naissent de la reconnaissance de l'incompréhension mutuelle sont encore amoindris par le communautarisme et le protectionnisme moral – par ces affirmations claires des valeurs partagées, par le « nous » du travail en équipe propre à la communauté superficielle.

« Le soi que nous sommes ne se possède pas, observe le philosophe Hans Georg Gadamer ; on pourrait dire que [le soi] "arrive" », au gré des accidents du temps et des fragments de l'histoire. Ainsi, la « conscience de soi de l'individu » n'est qu'« une lueur dans le circuit fermé de la vie historique [147] ». Tel est le problème du caractère dans le capitalisme moderne. Il y a l'histoire,

mais pas de récit partagé de la difficulté et donc aucun destin partagé. Dans ces conditions, le caractère se corrode. La question « Qui a besoin de moi ?» n'a pas de réponse immédiate. Même la communauté des programmeurs ne pouvait plus y répondre, au-delà du fait qu'ils avaient besoin de se retrouver autour d'une table au *River Winds Café*.

En écoutant les maîtres du royaume de la flexibilité, j'ai pourtant connu un genre d'épiphanie à Davos. « Nous » est aussi un pronom dangereux pour eux. Ils s'installent confortablement dans le désordre des entreprises mais redoutent l'affrontement organisé. Ils craignent naturellement la résurgence des syndicats, mais ils sont profondément mal à l'aise, ne tiennent plus en place, ont le regard fuyant ou se mettent à prendre frénétiquement des notes, si on les oblige à parler des « laissés-pour-compte » comme ils disent dans leur jargon. La grande majorité de ceux qui triment dans le régime flexible sont des laissés-pour-compte, ils le savent et, naturellement, ils le regrettent. Mais la flexibilité qu'ils célèbrent ne donne pas, ne saurait donner la moindre indication pour ce qui est de la conduite de la vie ordinaire. Les nouveaux maîtres ont rejeté l'idée de carrières au sens premier du terme, de chemins que les gens puissent emprunter ; dans le domaine de l'action, les voies durables sont devenues des territoires étrangers.

Alors que je me promenais dans les salles de conférence ou que je tâchais de me frayer un chemin au milieu des limousines et des forces de police dans les rues de ce village montagneux, il m'est donc apparu que ce régime pouvait au moins perdre son emprise actuelle sur l'imagination et les sentiments des plus modestes. Telle est la leçon que j'ai tirée du rude passé radical de ma famille : si le changement se produit, il se fait à la base, entre personnes exprimant leur nécessité intérieure, plutôt que par le soulèvement des masses. Quels programmes politiques découlent de cette nécessité intérieure ? Je l'ignore. En revanche, je sais qu'un régime qui n'offre pas aux êtres humains de raisons profondes de veiller les uns sur les autres ne saurait durablement conserver sa légitimité.

Appendice

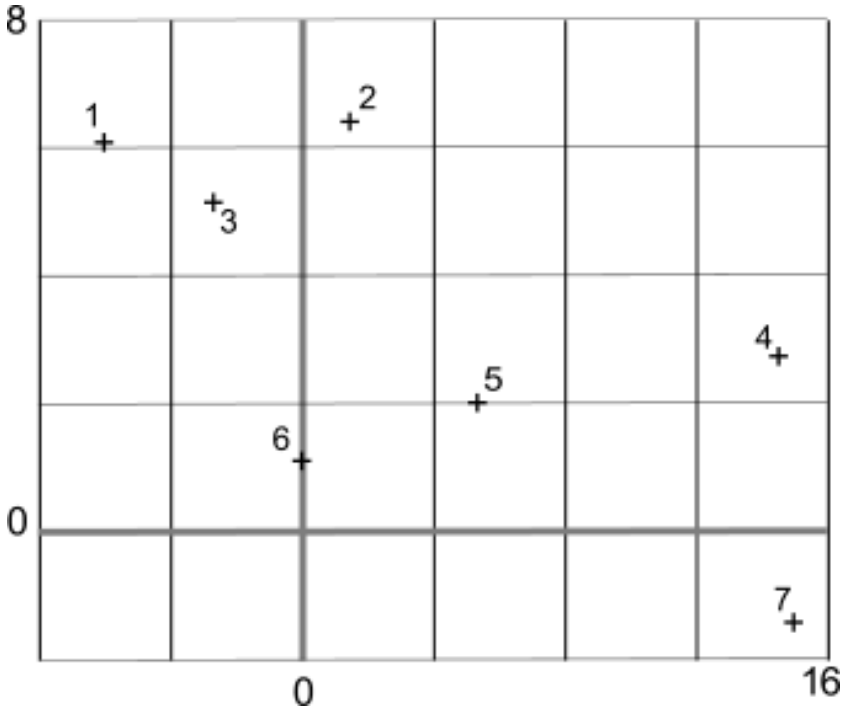
Tableaux statistiques

1. Emploi par secteur, avec projections 1979-2005

	Taux de croissance annuel									
	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Industries de transformation	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Finances, assurances et immobilier	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Agence de placement	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Informatique et traitement des données	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
État fédéral	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Autorités étatiques et locales	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

1. Projections fondées sur des hypothèses de croissance modérée.
Chiffres tirés de US Bureau of the Census, *Statistical Abstract of the United States : 1995*, Washington, DC 1995 p. 417.

2. Inégalité des salaires et chômage

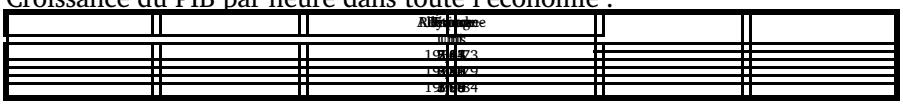


vertical : *Évolution du taux de chômage, 1980-1995, en points de pourcentage* [1]
horizontal : *Évolution des inégalités salariales, 1980-1995, en points de pourcentage*
Pt 1 : Allemagne ; Pt 2 : Italie ; Pt 3 : France ; Pt 4 : Grande-Bretagne ; Pt 5 : Canada ; Pt 6 : Japon ; Pt 7 : États-Unis
1. Rapport entre les revenus du décile des salariés les moins bien payés et le salaire médian. Source : OCDE.

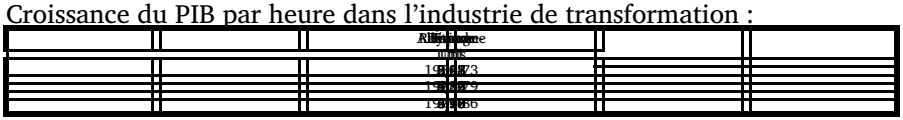
3. Croissance de la productivité dans cinq pays industrialisés, 1950-1986

Croissance du PIB par personne employée :

Croissance du PIB par heure dans toute l'économie :

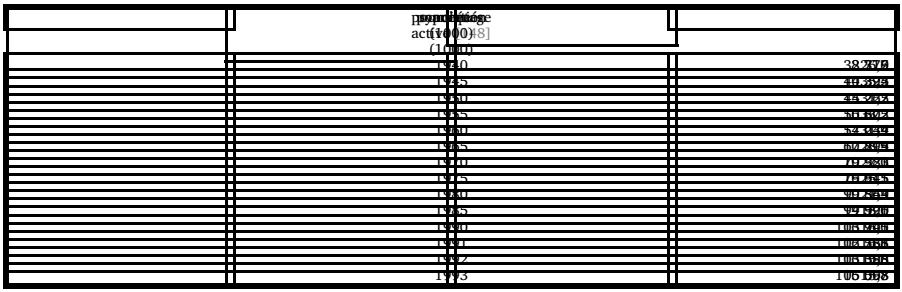


Croissance du PIB par heure dans l'industrie de transformation :



Tiré de Martin Neil Baily et Margaret M. Blair, « Productivity and American Management », *in* Robert E. Litan, Robert Z. Lawrence et Charles L. Schultze, éd., *American Living Standards : Threats and Challenges*, Washington, DC, Brookings Institute, 1988, p. 180.

4. Effectifs des syndicats aux États-Unis, 1940-1993



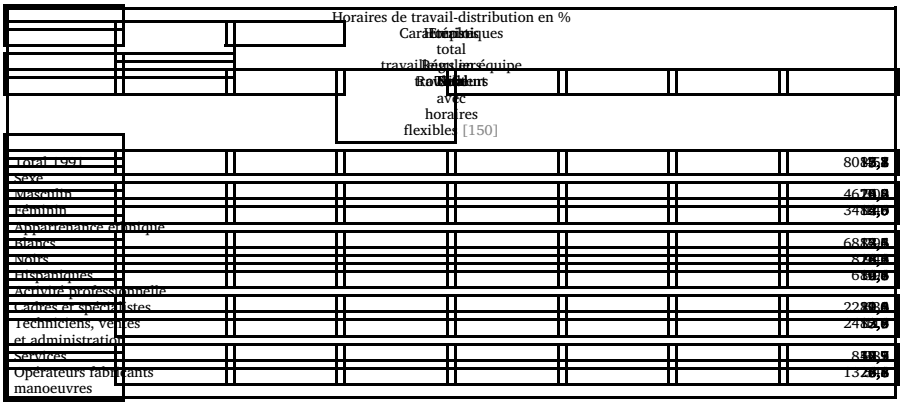
Chiffres tirés de *The World Almanac and the Book of Facts*, Mahwah, N.J., 1995, p. 154.

5. Composition de la population active par âge et par sexe et % de travail à temps partiel, 1969, 1979 et 1989 [149]

			1969 temps partiel en %			
Tous 16-21						
Femmes 22-44						
Femmes 45-64						
Hommes 22-64						
Tous 65 +						
Total						100,0

Tiré de Chris Tilly, « Short Hours, Short Shrift ; The Causes and Conséquences of Part-Time Employment », *in* Virginia L. duRivage, éd., *New Policies for the Part-Time and Contingent Workforce*, Armonk, NJ, M. E. Sharpe, 1992, p. 27.

6. Organisation du temps de travail en 1991



Chiffres tirés de US Bureau of the Census, *Statistical Abstract of the United States : 1995*, Washington, DC, 1995, p. 410.

7. Employés de bureau utilisant des ordinateurs, 1993

	Type d'application [151]	
Sexe		
Masculin		24
Féminin		26
Appartenance ethnique		
Blanc		43
Noir		4
Hispanique		2
Autre		1
Niveau de formation		
Primaire		1
Lycée		1
Collège		1
Dipl. associé		5
Licence		1
Maîtrise		4
Doctorat		1

Chiffres tirés de US Bureau of the Census, *Statistical Abstract of the United States : 1995*, Washington, DC, 1995, p. 430.

8. Revenus des travailleurs dans les années 1980, de un à trois ans après un changement d'emploi

REVENUS	POURCENTAGE DE TRAVAILLEURS
Sans emploi lors de l'enquête	21
Moins de 80 % des revenus antérieurs	23
Entre 80 et 94 % des revenus antérieurs	14
Entre 95 et 104 % des revenus antérieurs	9
Entre 105 et 120 % des revenus antérieurs	10
Au moins 120 % des revenus antérieurs	23
Total	100

Tiré de Congressionnal Budget Office, *Displaced Workers : Trends in the 1980s and Implications for the Future*, Washington, DC, Congress of the United States, 1990, p. XII.

9. Emploi et niveau de formation en 1990. Projection pour 2005

	changement en %	
1. Emplois n'exigeant pas Bac + 2		88,0
2. Emplois exigeant Bac + 2		12,0
2a. Emploi spécifique exigeant Bac + 2		
encadrement, administration, gestion		6,3
spécialités professionnelles		1,8
techniciens		0,8
ventes, représentants, commerciaux		0,8
autres activités		0,3
3. Nombre total		142 595 000

Source : Bureau of Labor Statistics, *Monthly Labor Review*, 115, 7, juillet 1992, p. 15.

10. Nombre de syndiqués par secteur, 1983-1994

SECTEUR		1983		
Total, en milliers				
Secteur public				5 [illegible]
Secteur privé				10 [illegible]
Pourcentage				
Secteur public				36,7
Secteur privé				16,5

Chiffres tirés de US Bureau of the Census, *Statistical Abstract of the United States : 1995*, Washington, DC, 1995, p. 443.

Notes

[1] Le développement qui suit ne se comprend que si l'on considère le titre original anglais de l'ouvrage de R. Sennett, impossible à rendre en français : *The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism. (N.d.É.)* [Ret]

[2] Cité dans le *New York Times*, 13 février 1996, pp. D1, D6. [Ret]

[3] Des sociétés comme Manpower ont connu une croissance de 240 % entre 1985 et 1995. Avec 600 000 salariés, contre 400 000 pour General Motors et 350 000 chez IBM, Manpower est actuellement le premier employeur du pays. [Ret]

[4] James Champy, *Re-engineering Management*, New York, Harper Business, 1995, p. 119 et 39-40. [Ret]

[5] Walter Powell et Laurel Smith-Doerr, « Networks and Economic Life », *in* Neil Smelser et Richard Swedberg, éd., *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton, Princeton University Press, 1994, p. 381. [Ret]

[6] *Ibid.* [Ret]

[7] Mark Granovetter, « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, 78, 1973, p. 1360-1380. [Ret]

[8] John Kotter, *The New Rules*, New York, Dutton, 1995, p. 81 et 159. [Ret]

[9] Anthony Sampson, *Company Man*, New York, Random House, 1995, p. 226-227. [Ret]

[10] Cité par Ray Pahl, *After Success : Fin de Siècle Anxiety and Identity*, Cambridge, UK, Polity Press, 1995, p. 163-164. [Ret]

[11] L'histoire de ces planches est celle d'un méli-mélo éditorial habituel au XVIII^e^ siècle. Diderot et d'Alembert dérobèrent nombre d'entre elles à des artistes plus anciens, comme Réaumur, ou à des contemporains, comme Patte. Voir John Lough, *The Encyclopédie*, New York, McKay, 1971, p. 85-90. [Ret]

[12] Herbert Applebaum, *The Concept of Work*, Albany, State

University of New York Press, 1992, p. 340. [Ret]

[13] *Ibid.*, p. 379. [Ret]

[14] Voltaire, *Candide ou l'optimisme*, in *Romans et Contes*, Paris, Garnier-Flammarion, 1966, p. 259. [Ret]

[15] Adam Smith, *Enquête sur la nature et les causes de la richesse des nations*, trad. P. Taieb, Paris, PUF, 1995, livre I, p. 6-7. [Ret]

[16] *Ibid.*, livre V, p. 877. [Ret]

[17] Thomas Jefferson, *Writings*, éd. Merrill D. Peterson, New York, Library of America, 1984, p. 346. [Ret]

[18] James Madison, « Memorial and Remonstrance Against Religious Assessments », cité *in* Marvin Meyers, éd., *The Mind of the Founder*, éd. revue, Hanover, N.H., University Press of England, 1981, p. 7. [Ret]

[19] Voir l'excellente analyse de Barbara Adam, *Time and Social Theory*, Philadelphie, Temple University Press, 1990, p. 112-113. [Ret]

[20] E. P. Thompson, « Temps, travail et capitalisme industriel », trad. J.-L. Boireau, *Libre* (éd. Payot), 1979, n° 5, p. 9. [Ret]

[21] Stephen Meyer, *The Five Dollar Day : Labor Management and Social Control in the Ford Motor Company, 1908-1921*, Albany, State University of New York Press, 1990, p. 12. [Ret]

[22] Cité *in* David Montgomery, *Worker's Control in America : Studies in the History of Work Technology and Labor Struggles*, Cambridge, UK, Cambridge University Press, 1979, p. 118. [Ret]

[23] Frederick W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, New York, W.W. Norton, 1967. [Ret]

[24] David F. Noble, *Forces of Production : A Social History of Industrial Automation*, New York, Alfred A. Knopf, 1984, p. 37. [Ret]

[25] Daniel Bell, « Work and Its Discontents », *in* Bell, *The End of Ideology*, rééd., Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1988, p. 230 (D. Bell, *La Fin de l'idéologie*, trad. E. Bâillon, Paris, PUF, 1997). [Ret]

[26] Max Weber, *Economy and Society*, 2 vol., éd. Guenther Roth et Claus Wittich, Berkeley, University of California Press, 1978, p. 1156. [Ret]

[27] Bell, *op. cit.*, p. 235. [Ret]

[28] *Ibid.*, p. 233. [Ret]

[29] *Cf.* Anthony Giddens, *The Constitution of Society : Outline of a*

Theory of Structuration, Cambridge, UK, Polity Press, 1984 ; *La Constitution de la société : éléments d'une théorie de la structuration*, trad. M. Audet, Paris, PUF, 1987. [Ret]

[30] John Locke, *Essai philosophique concernant l'entendement humain*, trad. Coste, Paris, Vrin, 1972, p. 270. [Ret]

[31] David Hume, *Traité de la nature humaine*, trad. A. Leroy, Paris, Aubier, 1983, p. 343. [Ret]

[32] *Cf.* Edmund Leach, « Deux essais concernant la représentation symbolique du temps », *in* E. R. Leach, *Critique de l'anthropologie*, trad. D. Sperber et S. Thion, Paris, PUF, 1968, p. 210-230. [Ret]

[33] Michael Hammer et James Champy, *Re-engineering the Corporation*, New York, Harper Business, 1993, p. 48. [Ret]

[34] Eric K. Clemons, « Using Scenario Analysis to Manage the Strategic Risks of Reengineering », *Sloan Management Review*, 36, 4, été 1995, p. 62. [Ret]

[35] Voir Scott Lash et John Urry, *The End of Organized Capitalism*, Madison, University of Wisconsin Press, 1987, p. 196-231. [Ret]

[36] Ces conclusions sont rapportées *in* Eileen Applebaum et Rosemary Batt, *The New American Workplace*, Ithaca, NY, Cornell University Press, 1993, p. 23. [Ret]

[37] Bennett Harrison, *Lean and Mean*, New York, Basic Books, 1994, p. 72-73. [Ret]

[38] Michael J. Piore et Charles F. Sabel, *The Second Industrial Divide : Possibilities for Prosperity*, New York, Basic Books, 1984, p. 17 (*Les Chemins de la prospérité : de la production de masse à la spécialisation souple*, trad. L. Boussard, Paris, Hachette, 1989). [Ret]

[39] Deborah Morales, *Flexible Production : Restructuring of the International Automobile Industry*, Cambridge, UK, Polity Press, 1994, p. 6. [Ret]

[40] *Cf.* Michel Albert, *Capitalisme contre capitalisme*, Paris, Seuil, 1991 ; rééd., coll. « Points », 1998. [Ret]

[41] Rood Lubbers, « Globalization and the Third Way », communication au Bertelsmann Foundation Forum on Democracy, octobre 1997. [Ret]

[42] Simon Head, « The New, Ruthless Economy », *New York Review of Books*, 29 février 1996, p. 47. Je suis largement redevable à cet excellent essai qui présente avec clarté l'inégalité des revenus. [Ret]

[43] Paul Krugman, « The Right, The Rich, and the Facts », *American Prospect*, 11, automne 1992, p. 19-31. [Ret]

[44] *Economist*, 5 novembre 1994, p. 19. [Ret]

[45] Alan Greenspan, cité dans le *Wall Street Journal*, 20 juillet 1995 ; Robert Reich, « The Revolt of the Anxious Class », discours prononcé devant le Democratic Leadership Council, 22 novembre 1994, p. 3. [Ret]

[46] *Cf.* « Making Companies Efficient », *Economist*, 21 décembre 1996, p. 97. [Ret]

[47] Harrison, *op. cit.*, p. 47. [Ret]

[48] Les chiffres sur l'emploi sont tirés de Manuel Castells, *La Société en réseaux. L'ère de l'information*, trad. Ph. Delamare, Paris, Fayard, 1998, p. 294 et appendice A. Sur les différences de revenu par sexe, voir David Card, « Trends in the Level of Inequality of Wages and Incomes in the United States », étude présentée à la conférence du Council of Work, 1997. [Ret]

[49] *Cf.* Lotte Bailyn, *Breaking the Mold : Men, Women, and Time in the New Workplace*, New York, Free Press, 1993. [Ret]

[50] *Cf.* Genevieve Capowski, « The Joy of Flex », *Management Review*, American Management Association, mars 1996, p. 12-18. [Ret]

[51] Jeremy Rifkin, *La Fin du travail*, trad. P. Rouve, préface de M. Rocard, postface d'A. Caillé, Paris, La Découverte, 1997. [Ret]

[52] Katherine Newman, « School, Skill, and Human Capital in the Low Wage World », étude présentée à la conférence du Council on Work, à paraître. [Ret]

[53] Stanley Aronowitz et William DiFazio, *The Jobless Future*, Minneapolis, University of Minnesota Press, 1994, p. 110. [Ret]

[54] Sherry Turkle, *Life on the Screen*, New York, Simon & Schuster, 1995, p. 64 et 281, note 20. [Ret]

[55] Cité *in* Sherry Turkle, « Seeing Through Computers », *American Prospect*, 31, mars-avril 1997, p. 81. [Ret]

[56] *Ibid.*, p. 82. [Ret]

[57] Spécialité portoricaine : sauce aux oignons, tomates et poivrons. *(N.d. T.)* [Ret]

[58] Ulrich Beck, *Risk Society*, trad. Mark Ritter, Londres, Sage, 1992, p. 19. [Ret]

[59] *Cf.* Robert Johansen et Rob Swigart, *Upsizing the Individual in the Downsized Corporation*, Reading, Mass., Addison-Wesley, 1994, p. 137. [Ret]

[60] Richard Sennett, *The Fall of Public Man*, New York, Knopf, 1977, p. 81 (*Les Tyrannies de l'intimité*, trad. partielle A. Berman et R. Folkman, Seuil, 1979). [Ret]

[61] Cité *in* Peter Bernstein, *Plus fort que les dieux. La remarquable histoire du risque*, trad. J. Hoffenberg, Paris, Flammarion, 1998, p. 110. [Ret]

[62] John Maynard Keynes, *A Treatise on Probability*, Londres, Macmillan, 1921, p. 3-4. [Ret]

[63] Amos Tversky, « The Psychology of Risk », *in* William Sharpe, éd., *Quantijying the Market Risk Premium Phenomenon for Investment Decision Making*, Charlottesville, Institute of Chartered Financial Analysts, 1990, p. 75. [Ret]

[64] *Cf.* Daniel Kahneman et Amos Tversky, « Prospect Theory : An Analysis of Decision under Risk », *Econometrica*, 47, 2, 1979, p. 263-291. [Ret]

[65] P. Bernstein, *op. cit.*, p. 259-260 (traduction ici modifiée). [Ret]

[66] Voir Ronald Burt, *Structural Holes : The Social Structure of Competition*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1992 ; et *cf.* James Coleman, « Social Capital in the Creation of Human Capital », *American Journal of Sociology*, 94, 1988, p. S95-S120. [Ret]

[67] M. Castells, *op. cit.*, p. 258-259. [Ret]

[68] *Cf.* Lash et Ury, *op. cit.* [Ret]

[69] *Cf.* Rosabeth Moss Kantor, *When Giants Dance*, New York, Simon & Schuster, 1989. [Ret]

[70] Bureau of Labor Statistics, *Monthly Labor Review*, 115, 7, juillet 1992, p. 7. [Ret]

[71] P. Krugman, cité in *New York Times*, 16 février 1997 [édition nationale], section 3, p. 10. [Ret]

[72] Félix Rohatyn, « Requiem for a Democrat », discours prononcé à la Wake Forest University, 17 mars 1995. [Ret]

[73] *Cf.* Michael Young, *Meritocracy*, Londres, Penguin, 1971. [Ret]

[74] *Cf.* Robert Frank et Philip Cook, *The Winner-Take-All Society*, New York, Free Press, 1995. [Ret]

[75] *Ibid.*, p. 101. [Ret]

[76] A. Smith, *La Richesse des nations*, trad. citée, livre I, p. 124-125. [Ret]

[77] *Cf.* Gregory Bateson, *Vers une écologie de l'esprit*, Paris, Seuil, 1995 ; Léon Festinger, *Conflict, Décision and Dissonance*, Stanford, Calif., Stanford University Press, 1967 ; Richard

Sennett, *The Uses of Disorder*, New York, Knopf, 1970. [Ret]

[78] *Cf.* Anne-Marie Guillemard, « Travailleurs vieillissants et marché du travail en Europe », *Travail et emploi*, septembre 1993, p. 60-79. C'est à Manuel Castells que je dois le graphique contenant ces chiffres. [Ret]

[79] M. Castells, *op. cit.*, p. 497. [Ret]

[80] Katherine Newman, *Falling from Grace*, New York, Free Press, 1988, p. 70. [Ret]

[81] *Ibid.*, p. 65. [Ret]

[82] Albert O. Hirschman, *Défection et prise de parole*, trad. Cl. Besseyrias, Paris, Fayard, 1995. [Ret]

[83] *Cf.* Jon Clarke, Ian McLoughlin, Howard Rose et Robin King, *The Process of Technological Change*, Cambridge, UK, Cambridge University Press, 1988. [Ret]

[84] *The Downsizing of America*, New York, Times Books, 1996, p. 7-8. [Ret]

[85] Oscar Wilde, *Le Portrait de Dorian Gray*, trad. R. Crevier, Paris, GF-Flammarion, 1995, p. 42. [Ret]

[86] Hésiode, *Les Travaux et les Jours*, 410-413, trad. P. Mazon, Paris, Les Belles Lettres, 1967, p. 101. [Ret]

[87] Hésiode, *Les Travaux et les Jours*, 176-178, cité *in* M. Finley, *L'Économie antique*, trad. M. P. Higgs, Paris, Éd. de Minuit, 1975, p. 106. [Ret]

[88] Virgile, *Géorgiques*, I, 318 *sq.*, trad. E. de Saint-Denis, Paris, Les Belles Lettres, 1998, coll. « Classiques en Poche », p. 22-25. [Ret]

[89] *bid.*, II, 497 *sq.*, p. 70-71. [Ret]

[90] Pic de la Mirandole, *Sur la dignité de l'homme*, in *Oeuvres philosophiques*, trad. O. Boulnois et G. Tognon, Paris, PUF, 1993, p. 13. [Ret]

[91] *Ibid.*, p. 7. [Ret]

[92] Pour ces citations de saint-Augustin et de Monseigneur Tyndale, voir Stephen Greenblatt, *Renaissance Self-Fashioning*, Chicago, University of Chicago Press, 1980, p. 2. [Ret]

[93] Voir M. Weber, *L'Éthique protestante et l'éthique du capitalisme*, trad. J. Chavy, Paris, Plon, 1964 ; et désormais la nouvelle traduction d'I. Kalinowski, Paris, Flammarion, 2000. *(N.d. T.)* [Ret]

[94] Mon interprétation de Luther s'appuie sur le magnifique commentaire de Jaroslav Pelikan, *La Réforme de l'Église et du*

dogme, 1300-1700, vol. IV de *La Tradition chrétienne*, trad. P. Rusch, Paris, PUF, 1994, p. 125-179. [Ret]

[95] *Ibid*, p. 129. [Ret]

[96] *Cf*. Michel Foucault, *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard, 1975. [Ret]

[97] United States Department of Labor, *What Work Requires of Schools : A Scans Report for America 2000*, Washington, DC, 1991. [Ret]

[98] Charles N. Darrah, *Learning and Work : An Exploration in Industrial Ethnography*, New York, Garland Publishing, 1996, p. 27. [Ret]

[99] *Ibid*. [Ret]

[100] Laurie Graham, *On the Line at Subaru-Isuzu*, Ithaca, N.Y., Cornell University Press, 1995, p. 108. [Ret]

[101] *Ibid*., p. 106 *sq*. [Ret]

[102] Gideon Kunda, *Engineering Culture : Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, Philadelphie, Temple University Press, 1992, p. 156. [Ret]

[103] Darrah, *op. cit*., p. 167. [Ret]

[104] Graham, *op. cit*., p. 116. [Ret]

[105] Eileen Applebaum et Rosemary Batt, *The New American Workplace*, Ithaca, NY, Cornell University Press, 1994, p. 22. [Ret]

[106] Hammer et Champy, *op. cit*., p. 65. [Ret]

[107] Cité in *New York Times*, 13 février 1996, p. D1, D6. [Ret]

[108] Harley Shaiken, *Work Transformed : Automation and Labor in the Computer Age*, New York, Henry Holt, 1985, p. 82 ; *Le Travail à l'envers : automation et main-d'oeuvre à l'âge des ordinateurs*, trad. P.-E. Dauzat, Paris, Flammarion, 1986 (traduction modifiée). [Ret]

[109] Richard Rorty, *Contingence, ironie et solidarité*, trad. P.-E. Dauzat, Paris, Armand Colin, 1993, p. 112. [Ret]

[110] *Ibid*., p. 129. [Ret]

[111] *Ibid*., p. 133. [Ret]

[112] Walter Lippmann, *Drift and Mastery*, New York, Mitchell Kennerly, 1914, p. XVI. [Ret]

[113] *Ibid*., p. 196, 211. [Ret]

[114] *Cf*. Henry James, *La Scène américaine*, éd. et trad. Jean Pavans, Paris, La Différence, 1993. [Ret]

[115] *Cf*. Edward P. Thompson, *La Formation de la classe ouvrière*

anglaise, trad. G. Dauvé, M. Golaszewski et M.-N. Thibault, EHESS, Seuil/Gallimard, 1988. [Ret]

[116] Olivier Zunz, *Making America Corporate*, New York, Oxford University Press, 1990. [Ret]

[117] Lippmann, *op. cit.*, p. 267. [Ret]

[118] *Ibid.*, p. 269 [Ret]

[119] Paul Carroll, *Big Blues : The Unmaking of IBM*, New York, Crown Paperbacks, 1993, est à ce jour la meilleure histoire générale d'IBM. [Ret]

[120] Richard Thomas De Lamarter, *Big Blues : IBM's Use and Abuse of Power*, New York, Dodd, Mead, 1986, p. 3. [Ret]

[121] William Rodgers, *Think : A Biography of the Watsons and IBM*, New York, Stein and Day, 1969, p. 100. [Ret]

[122] William Sampson, *Company Man*, New York, Random House, 1995, p. 224. [Ret]

[123] *Ibid.*, p. 256. [Ret]

[124] Cité in *New York Times*, 13 février 1996, p. D1, D6. [Ret]

[125] Michel Foucault, *Résumé des cours, 1970-1982*, Paris, Julliard, 1989, p. 134 ; repris *in* M. Foucault, *Dits et écrits, 1954-1988*, Paris, Gallimard, 1994, vol. IV, p. 213- [Ret]

[126] J.-J. Rousseau, *Les Confessions, in* Rousseau, *Oeuvres complètes*, Paris, Seuil, vol. 1, 1967, p. 125. [Ret]

[127] *Ibid.*, p. 168. [Ret]

[128] Goethe, *Vérité et poésie*, trad. H. Richelot, Paris, Le Signe, 1980, vol. 3, p. 288. [Ret]

[129] Katherine Newman, *Falling from Grace : The Experience of Downward Mobility in the American Middle Class*, New York, Free Press, 1988, p. 93-94. [Ret]

[130] Friedrich Nietzsche, *Ainsi parlait Zarathoustra*, trad. G. Bianquis, Paris, Aubier, 1992, p. 297. [Ret]

[131] Salman Rushdie, *Patries imaginaires*, trad. A. Chatelin, Paris, 10-18, 1993, p. 23 (trad. ici légèrement modifiée). [Ret]

[132] *Cf.* Zygmunt Bauman, *Postmodern Ethics*, Oxford, Blackwell, 1993 ; Mark Taylor, *Disfiguring*, Chicago, University of Chicago Press, 1993. [Ret]

[133] William Mitchell, *City of Bits*, Cambridge, Mass., MIT Press, 1995, p. 28. [Ret]

[134] Turkle, *op. cit.*, p. 13. [Ret]

[135] Fredric Jameson, *Post-Modernism, or the Cultural Logic of Late Capitalism*, Chapel Hill, Duke University Press, p. 90. [Ret]

[136] John Bunyan (1628-1688), écrivain chrétien, très admiré de Swift, surtout connu par ce récit du cheminement du chrétien vers la Cité céleste. *(N.d. T.)*[Ret]

[137] Voir Saskia Sassen, *The Global City*, Princeton, NJ, Princeton University Press, 1990.[Ret]

[138] John Bowlby, *Separation*, New York, Basic Books, 1973, p. 359 (en français, *Attachement et perte. 2. La Séparation*, trad. B. de Panafieu, Paris, PUF, 1994).[Ret]

[139] *Cf*. Louis Dumont, *Homo hierarchicus. Le Système des castes et ses implications*, Paris, Gallimard, 1966 ; Takeo Doi, *Le Jeu de l'indulgence. Étude de psychologie fondée sur le concept japonais d'amae*, trad. E. Dale Saunders, Paris, L'Asiathèque, 1988.[Ret]

[140] Jacques Savary, *Le Parfait négociant*, Paris, 1675 ; édition de 1713, p. 1, cité par A. Hirschman, *Les Passions et les intérêts*, trad. R. Andler, Paris, PUF, 1980, p. 58.[Ret]

[141] Montesquieu, *L'Esprit des lois*, XX, I, Paris, Garnier-Flammarion, vol. 2, 1979, p. 9.[Ret]

[142] Lewis Coser, *Les Fonctions du conflit social*, Paris, PUF, 1982.[Ret]

[143] *Cf*. Amy Gutmann et Dennis Thompson, *Democracy and Disagreement*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1996.[Ret]

[144] Ces distinctions d'Emmanuel Martineau reposent sur le concept heideggerien de *Selbst-Ständigkeit*. Voir M. Heidegger, *Être et temps*, trad. E. Martineau, Paris, « Authentica », Hors Commerce, 1985, § 61 [303].[Ret]

[145] E. Levinas, *Autrement qu'être ou au-delà de l'essence*, La Haye, Martinus Nijhoff, 1978, p. 156 *sq*.[Ret]

[146] P. Ricoeur, *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil, 1990, p. 195-198.[Ret]

[147] Hans Georg Gadamer, *Philosophical Hermeneutics*, trad. David Linge, Berkeley, University of California Press, 1976, p. 55 ; *Truth and Method*, trad. Garrett Barden et John Cumming, New York, Seabury Press, 1975, p. 245 (*Vérité et méthode*, Paris, Seuil, 1996).[Ret]

[148] Emploi agricole exclu.[Ret]

[149] Population agricole exclue.[Ret]

[150] Un horaire flexible permet aux travailleurs de changer leurs heures et leurs lieux de travail.[Ret]

[151] La même personne peut être comptée pour plusieurs

applications. [Ret]